

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**

**2012/2013**



**TII**

**O REGIME DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO E A  
UNIDADE DE TESOURARIA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA  
DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO  
CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA.**



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**O REGIME DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO  
ESTADO E A UNIDADE DE TESOURARIA**

**CAP/ADMAER Ricardo R. S. Pinheiro Veloso**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS - FA 12/13

Pedrouços 2013



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**O REGIME DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO  
ESTADO E A UNIDADE DE TESOURARIA**

**CAP/ADMAER Ricardo R. S. Pinheiro Veloso**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS - FA 12/13

Orientador: MAJ/ADMAER Carlos Miguel de Amorim Inácio

Pedrouços, 2013

---



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar queria agradecer à minha família, Aninhas e Francisco pelo tempo que lhes privei nos últimos meses, pela paciência que tiveram e pelo conforto que sempre me deram nos momentos mais difíceis. Sem eles nada seria possível.

A toda a minha equipa de trabalho da Direção de Finanças, centralizando no Tenente-coronel Gaspar, pela ajuda, disponibilidade e colaboração constantes. Aqui o agradecimento é extensível ao Tenente-coronel Jorge Pimentel e ao Major José Matos por sempre me incentivarem a fazer mais e melhor.

A todos os que colaboraram nas entrevistas, nomeadamente ao Chefe do SAF Coronel Vargas Inácio, aos Comandantes de Esquadra e de Esquadrilha de Administração e respetivos Tesoureiros.

Ao Coordenador da Área Financeira do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, Tenente-coronel Luís Rita e à Consultora Externa Vanessa Anastácio na disponibilidade demonstrada e pelos esclarecimentos prestados.

Ao meu orientador, Major Carlos Inácio pela sua orientação e disponibilidade demonstradas ao longo da elaboração deste trabalho, para além das críticas e sugestões que certamente enriqueceram o produto final.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, corpo docente e discente do CPOS e restantes camaradas e amigos.



## Índice

Introdução .....	1
1. Revisão Bibliográfica .....	4
a. Evolução da Contabilidade Pública – Antecedentes .....	4
b. Regime de Administração Financeira do Estado .....	5
(1) Reforma do regime jurídico e financeiro .....	5
(2) Reforma da Contabilidade Pública .....	7
(3) Reforma da Tesouraria do Estado – Unidade de Tesouraria .....	8
2. Caracterização do Regime e da Unidade de Tesouraria na Força Aérea .....	10
3. Implicações dos novos procedimentos na Força Aérea Portuguesa .....	15
a. Análise das Hipóteses .....	16
Conclusões .....	25
Bibliografia .....	29

## Índice de Anexos

Anexo A – Estrutura do Setor Público em Portugal .....	A-1
Anexo B – Aplicação do Método Científico .....	B-1
Anexo C – Mapa Conceptual .....	C-1
Anexo D – Glossário .....	D-1
Anexo E – Entrevistas Realizadas .....	E-1
Anexo F – Interfaces com a Direção Geral do Orçamento e Instituto de Gestão do Crédito Público .....	F-1
Anexo G – Saldos médios das contas bancárias .....	G-1



## Índice de Figuras

Figura 1 – Sistemas Contabilísticos.....	8
Figura 2 – Arquitetura do SIGO .....	11
Figura 3 – Objetivos a atingir pelo SIGDN .....	13
Figura 4 – Novo Organograma do SAF .....	19
Figura 5 – Setor Público .....	DD-1
Figura 6 – Etapas do Processo de Investigação.....	DD-1
Figura 7 – Macroprocesso dos Interfaces .....	DD-1
Figura 8 – Aprovação do PLC por nível de Crédito.....	DD-2
Figura 9 – Interface SIGDN com a ECE .....	DD-2
Figura 10 – Interface SIGDN com o IGCP .....	DD-3
Figura 11 – Interface SIGDN com o SIGO .....	DD-4
Figura 12 – Saldo Mensal Médio da conta do IGCP/Abril 2012 .....	G-1
Figura 13 - Saldo Mensal Médio da conta do IGCP/Abril 2013 .....	G-1



## **Resumo**

O Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE) que se encontra vertido no Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho, é a uma das principais etapas de um longo enquadramento legislativo que tem vindo a ser efetuado no que diz respeito a uma reforma orçamental e a uma reforma da contabilidade pública. Este diploma legal é um dos patamares que desde o final da década de 80, têm vindo a ser superados pelas Forças Armadas e que culminam, agora, com o da “Unidade de Tesouraria do Estado”.

A adesão em pleno ao RAFE por parte da Força Aérea está a ser concretizada desde o início de 2013. Para prossecução desse objetivo, a Força Aérea (FAP) passou a funcionar, em termos de gestão dos seus fundos, segundo o princípio de Unidade de Tesouraria. Este princípio tem como principal objetivo que toda a movimentação de fundos públicos passe a ser efetuada através de contas bancárias na tesouraria do Estado, através das quais os organismos detentores desses fundos promovem as respetivas operações de cobrança e pagamento e onde mantêm depositados as suas disponibilidades de tesouraria.

O presente trabalho pretende elucidar sobre os impactos decorrentes da implementação do princípio da Unidade de Tesouraria (UT) para a FAP e contribuir para a melhoria dos processos utilizados em matéria de gestão orçamental e financeira.

Este trabalho foi desenvolvido tendo como referência o método hipotético-dedutivo de investigação em Ciências Sociais, de acordo com o proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, em aplicação neste Instituto.



## **Abstract**

The System of Financial Administration that is legislated by the Decree-Law n. 155/92 of July 28<sup>th</sup> is one of the main steps of a long legislative framework that has been made in terms of fiscal and public accounting reform. This statute is one of the levels that since the late 80s, have been overcome by the Armed Forces and culminating now with the "Unit of the State Treasury".

The full compliance with the regime by the Air Force is to be implemented from the beginning of 2013. To achieve that goal, the Air Force began to operate in terms of managing their funds, according to the principle of Treasury Unity. This principle has as main goal that the whole handling of public funds is to be made through bank accounts in the state treasury, through which the holders of these funds promote their respective operations, billing and payment and where they keep their cash and cash equivalents.

The present work aims to elucidate the impacts of the implementation of the principle of Unity Treasury in the Air Force and contribute to the improvement of the processes used in the field of budgetary and financial management.

This work was developed with reference to the hypothetical-deductive research method in social sciences proposed by Raymond Quivy and Luc Van Campenhoudt, pursuant on the Portuguese Joint Command and Staff College.





## **Palavras-chave**

Contabilidade Pública, Economia, Eficiência, Eficácia, Legalidade, Plano Oficial de Contabilidade Pública, Reforma, Regime da Administração Financeira do Estado, Sistema Integrado de Gestão, Unidade de Tesouraria.



## **Lista de Abreviaturas**

AP – Administração Pública

BALUM – Base do Lumiar

BA1 – Base Aérea n.º 1

BA4 – Base Aérea n.º 4

BA5 – Base Aérea n.º 5

BA6 – Base Aérea n.º 6

BA11 – Base Aérea n.º 11

CA – Comando Aéreo

CGE – Conta Geral do Estado

CP – Contabilidade Pública

CT – Campo de Tiro

DGMFA – Depósito Geral de Material da Força Aérea

DGO – Direção Geral do Orçamento

DL – Decreto-Lei

DR – Diário da República

EA – Esquadrilha de Administração

EAI – Esquadra de Administração e Intendência

ECE – Entidade Contabilística do Estado

FAP – Força Aérea Portuguesa

FFAA – Forças Armadas

IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares

IGCP – Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público

LBCP – Lei de Bases da Contabilidade Pública

LEO – Lei de Enquadramento Orçamental

LEOE – Lei de Enquadramento do Orçamento de Estado

MDN – Ministério da Defesa Nacional

MF – Ministério das Finanças

NGP – Nova Gestão Pública

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE – Orçamento de Estado

PD – Pergunta Derivada

PLC- Pedido de Libertação de Créditos



POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

RAFE – Regime de Administração Financeira do Estado

RGOF – Repartição de Gestão Orçamental e Financeira

RIGORE - Rede Integrada de Gestão Orçamental e dos Recursos do Estado

RTE – Regime de Tesouraria do Estado

SAF – Serviço Administrativo e Financeiro

SFA – Serviços e Fundos Autónomos

SGF – Secção de Gestão Financeira

SGMDN – Secretaria Geral do Ministério de Defesa Nacional

SPA – Sector Público Administrativo

SI – Serviços Integrados

SIC – Sistema de Informação Contabilística

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SP - Sector Público

SPA - Sector Público Administrativo

SPE - Sector Público Empresarial

TC – Tribunal de Contas

UE – União Europeia

U/E/O – Unidade/Entidade/Órgão



## **Introdução**

A crise financeira e económica internacional que se tem vivido nos últimos anos, afetou também, como não podia deixar de ser, a economia portuguesa. Esta evolução da conjuntura nacional tem contribuído também, para aprimorar mecanismos de racionalização de despesa pública e tentativas de ganhos de eficiência em todo o Estado. Assim, e pela urgência de otimização de processos cada vez mais premente, foi acelerado o processo de reforma legal de adequação da legislação orçamental portuguesa, e operacionalizada uma reforma estrutural em matéria orçamental e da Contabilidade Pública (CP).

Se for tido em consideração que o país está, desde maio de 2011, a ser acompanhado por um Programa de Assistência Económica e Financeira, mais do que nunca se revela imperativo um controlo rigoroso no que concerne à gestão de dinheiros públicos por forma a cumprir as metas estabelecidas por esse mesmo Programa.

Como será desenvolvido mais em pormenor, as Forças Armadas (FFAA) no geral, e a FAP em particular, como parte integrante do Sector Público Administrativo (SPA)<sup>1</sup>, tem já vindo, ao longo dos últimos anos, a ser vinculada a um novo quadro legal que se enquadra na reforma de toda a Administração Pública (AP) e, de patamar em patamar, tem conseguido superar as dificuldades ao efetuar os necessários ajustes no que diz respeito à sua gestão orçamental e financeira.

Neste momento, a FAP defronta-se com mais uma dificuldade. Como vem refletido no Decreto-Lei de Execução Orçamental de 2012<sup>2</sup>, que estabelece as disposições necessárias à execução do Orçamento do Estado (OE) para 2012, existe a obrigatoriedade da FAP criar as condições necessárias, para uma plena adesão ao Regime da Administração Financeira do Estado (RAFE), o que pressupõe a implementação do princípio da UT. Esta situação revela ser um projeto de elevada dimensão e criticidade, para o qual poderá implicar alterações profundas de procedimentos a nível centralizado (Direção de Finanças da Força Aérea - DFFA) e a nível descentralizado (Esquadras de Administração e Intendência - EAI das Unidades, Entidades e Órgãos da Força Aérea – U/E/O).

---

<sup>1</sup> Anexo A

<sup>2</sup> Decreto-Lei n.º 32/2012, de 13 de fevereiro



Este trabalho pretende, avaliar quais os impactos da implementação da UT na FAP, contribuindo para a melhoria dos processos utilizados em matéria de gestão orçamental e financeira, por forma a garantir o sucesso deste projeto, e ainda ajudar a clarificar conceitos transversais a todas as U/E/O da FAP na área financeira.

A presente investigação seguirá o método proposto por *Raymond Quivy* e *Luc Van Campenhoudt*, expresso na obra *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2005), de acordo com o definido na alínea c) do ponto 4 da NEP/ACA – 010 de 18 de fevereiro de 2013, do IESM. A aplicação do método referido será apresentada em detalhe no Anexo B, tendo-se formulado a seguinte pergunta de partida como fio condutor da investigação:

**De que modo a implementação da “Tesouraria Única” tem impacto na execução orçamental e financeira da Força Aérea?**

Associadas à pergunta de partida, surgem as seguintes perguntas derivadas (PD):

**PD1** – *Em que medida foi possível cumprir com os requisitos impostos pelo princípio da Unidade de Tesouraria?*

**PD2** – *Em que medida é vantajoso para a Força Aérea, a adesão à Tesouraria Única?*

De forma a obter as respostas pretendidas, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1** – *A FAP implementou de forma eficaz o normativo legal estipulado no âmbito da Tesouraria Única.*

**Hipótese 2** – *Os Manuais que estabelecem os procedimentos orçamentais e financeiros foram atualizados.*

**Hipótese 3** – *As plataformas informáticas para os procedimentos orçamentais e financeiros são os adequados.*

**Hipótese 4** – *A gestão orçamental e financeira é mais eficiente.*

**Hipótese 5** – *A gestão orçamental e financeira é mais económica.*

As perguntas derivadas acima mencionadas, bem como as hipóteses associadas, constam no mapa conceptual desenvolvido para o efeito (Anexo C).

O presente trabalho de investigação divide-se em três capítulos. Ao longo do primeiro capítulo pretende-se efetuar uma revisão bibliográfica sobre a temática em discussão (o novo Regime de Administração Financeira), através de um enquadramento legal apresentado de forma cronológica, com a reforma efetuada na contabilidade e administração financeira do Estado, desde a década de 80 até ao presente.



O segundo capítulo pretende descrever e analisar o modo como a FAP se tem adaptado a todas estas reformas, e que consequências advêm em termos de gestão orçamental pela adequação aos normativos legais que, aos poucos, vieram sistematizar a organização contabilística e de gestão dos fundos públicos.

No terceiro capítulo, fruto da investigação desenvolvida, pretende-se verificar as hipóteses apresentadas anteriormente, com base na recolha de dados efetuada. Este capítulo terminará com a resposta à pergunta de partida.

Por fim, conclui-se o trabalho fazendo uma retrospectiva do procedimento metodológico seguido, procurando, de igual modo, realçar os contributos mais relevantes que a investigação realizada permitiu obter, no que concerne ao conhecimento científico sobre o Regime de Administração Financeira do Estado e a UT na FAP e efetuar algumas recomendações para o futuro.



## **1. Revisão Bibliográfica**

### **a. Evolução da Contabilidade Pública – Antecedentes**

“Nos últimos anos levaram-se a cabo esforços de modernização e normalização dos sistemas contabilísticos públicos na maior parte dos países, guiados fundamentalmente pelo interesse de estabelecer uma CP que seja capaz de atender às necessidades exigidas para alcançar uma gestão eficaz de afetação de recursos públicos” (Alijarde et al., cit. Por Barbosa, 2005, p.16).

Foi com a entrada de Portugal na União Europeia (UE) em 1986, que se sentiu uma necessidade de promover uma reforma da CP, à semelhança do que estava a acontecer nos restantes países desenvolvidos (Nogueira et al., 2006, p.2). De acordo com Fernandes (2009, p.160), “para além das imposições da UE, pode-se afirmar que a revisão da Constituição em 1989 foi o fundamento legal para o início dessa reforma”. Com efeito, a forma como o peso do Estado na UE15 foi crescendo ao longo das décadas de 70, 80 e 90 ao nível da despesa pública (Pereira et al., 2007, p.165) fazia adivinhar a necessidade de tomar medidas que otimizassem a gestão das finanças públicas. Na opinião de Castro (2009), “Os Estados-Membros da UE têm tido a preocupação de reduzirem a dimensão da AP na economia, a par de a tornar muito mais eficiente de forma a promover o crescimento económico”. Efetivamente, no período que se seguiu à segunda Guerra Mundial, e com uma intervenção cada vez maior do Estado na economia, desempenhando um papel preponderante em áreas como a educação, saúde e segurança social, numa lógica de Estado-Providência, levou a que fosse necessário existir mais eficiência e mais rigor nas finanças públicas (Barbosa, 2005, p.5-6).

Foi nesta altura que surgiu o conceito de Nova Gestão Pública (NGP), que de acordo com Luz (2007 cit. por Vieira, 2008, p.55-56), “... baseia-se na introdução de mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada, na promoção de competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão, no aumento da eficiência e na flexibilização da gestão. As estratégias apontadas pela NGP dão uma grande ênfase ao cliente da AP e ressalvam que é igualmente importante estabelecer estratégias de motivação dos funcionários e de controlo efetivo dos orçamentos. Este conceito baseava-se então na ideia de que para existir maior eficiência, a gestão pública deveria aproximar-se dos moldes seguidos na gestão privada.



Na opinião de Fernandes (2009, p.157-158) dois aspetos concorreram para que Portugal caminhasse na direção da NGP: o fim do regime ditatorial com a revolução de abril de 1974 e a adesão à UE em 1986 com os necessários critérios de convergência tendentes à União Económica e Monetária.

## **b. Regime de Administração Financeira do Estado**

Foi no seguimento dos conceitos introduzidos pela NGP que se iniciou uma profunda transformação relativamente à gestão financeira e contabilística. Na opinião de Cunha (2011, p.6), a CP tradicional tinha como preocupações o controlo orçamental e o controlo da legalidade, não contribuindo eficazmente como ferramenta de apoio à decisão. O objetivo era que fosse para além disso, tendo a preocupação de disponibilizar a informação aos diferentes *stakeholders*<sup>3</sup>, em termos financeiros, orçamentais, económicos e patrimoniais.

Esta transformação teve como primeiro passo a 2ª revisão constitucional de 1989<sup>4</sup>, onde passou a incluir informação relativa à execução orçamental e ao OE, sua fiscalização e informação, e ainda que esse orçamento passasse a ser formalizado e apresentado por programas. Deste primeiro passo seguiram-se outros três que em conjunto dão forma à Reforma da Administração Financeira do Estado e da CP na década de 90.

Na opinião de Silva (2011, p.15), o RAFE visava a criação de bases para a modernização, eficiência e racionalidade, quer no que diz respeito à utilização e gestão dos fundos públicos, quer na articulação dos meios materiais e humanos de toda a AP.

Esta Reforma representa uma abrupta mudança na forma de trabalhar e pensar a Contabilidade, e tem por base uma lógica em que a vertente da racionalidade económica, a gestão por objetivos e o aumento da economia, eficiência e eficácia, a par com a inovação, a criatividade e o rigor serão os meios e os fins a serem alcançados (Silva, 1994, p.211).

### **(1) Reforma do regime jurídico e financeiro**

Foi em 1990, com a publicação da Lei de Bases da Contabilidade Pública (LBCP)<sup>5</sup>, que se inicia verdadeiramente o novo Regime, pela introdução de novos conceitos que

---

<sup>3</sup> Ver Glossário

<sup>4</sup> Lei constitucional n.º1/89, de 8 de julho

<sup>5</sup> Lei n.º8/90, de 20 de fevereiro





possibilitam uma adequada administração dos recursos financeiros (Moreira, 2006, p.223). Este diploma destinado a substituir o sistema de CP vigente, tem como objetivo definir o novo regime financeiro dos serviços e organismos da Administração Central (AC), as regras de execução orçamental e o controlo e a contabilização das receitas e despesas públicas. Para tal, consagra dois regimes financeiros para os serviços e organismos da AC:

- Regime geral, aplicável aos organismos com autonomia administrativa (Serviços Integrados – SI), com um sistema contabilístico unigráfico<sup>6</sup>, utilizando uma contabilidade com base de caixa e contabilidade de compromissos, devendo ser organizada uma contabilidade analítica indispensável à avaliação dos resultados de gestão;
- Regime excecional, aplicável aos organismos com autonomia administrativa e financeira (Serviços e Fundos Autónomos – SFA), com um sistema contabilístico digráfico<sup>7</sup> e moldado no Plano Oficial de Contas (POC). Este regime baseia-se numa contabilidade com base no acréscimo e contabilidade de compromissos na vertente orçamental.

De acordo com Cunha (2011, p.8), as principais alterações verificadas com a publicação da LBCP foi a maior autonomia administrativa concedida nos atos de gestão corrente dos organismos da AC, e a possibilidade de os dirigentes dos serviços e organismos da AC passarem a poder gerir os meios de que dispõem.

A 20 de fevereiro de 1991 é publicada a Lei de Enquadramento do Orçamento de Estado<sup>8</sup> (LEOE), que estabelece os princípios e regras referentes ao Orçamento e os procedimentos para a elaboração, organização, apresentação e execução do OE e da Conta Geral do Estado, fazendo coincidir a estrutura dos dois. Foram também introduzidas por este diploma algumas regras que atribuíam responsabilidade aos titulares de cargos políticos e funcionários e agentes do Estado pela execução orçamental.

Complementando a legislação constante na LBCP, é publicado o Decreto-lei n.º155/92, de 28 de julho<sup>9</sup> que estabelece o novo regime de administração e veio substituir 31 diplomas fundamentais da CP. Este DL vem introduzir melhorias, ao nível da realização e pagamento das despesas, passando a funcionar de acordo com o princípio constitucional da desconcentração<sup>10</sup>. As bases contabilísticas enunciadas neste diploma pressupunham a

---

<sup>6</sup> Ver glossário

<sup>7</sup> Ver glossário

<sup>8</sup> Lei n.º 6/91, de 20 de fevereiro (entretanto revogada pela Lei n.º 91/2001 de 20 de agosto)

<sup>9</sup> Novo Regime da Administração Financeira do Estado

<sup>10</sup> Ver glossário



utilização de uma contabilidade de compromissos<sup>11</sup> resultantes das obrigações assumidas e de uma contabilidade de caixa. De acordo com Fernandes (2009, p.160), os principais objetivos estabelecidos, visavam a preocupação existente para promover a modernização da AP, com vista a uma maior e melhor racionalização da despesa pública, cumprir a legalidade, efetuando um mais eficiente controlo das despesas públicas.

## **(2) Reforma da Contabilidade Pública**

A CP é entendida, na opinião de Felismino (citado por Marques, 2003, p. 102), como um conjunto de normas e preceitos legais que orientam a efetivação e escrituração das receitas e despesas públicas. Neste sentido, pode afirmar-se que os principais objetivos da Reforma passam pela modernização administrativa, pela divulgação de técnicas de gestão pública, pela existência de uma maior transparência administrativa, pela formulação e avaliação de políticas públicas reduzindo conseqüentemente o peso relativo do Estado, pela redução estrutural do défice do OE e finalmente pela diminuição da rigidez da despesa.

A segunda reforma teve lugar com a aplicação obrigatória do POCP à generalidade dos organismos da AP em 1997<sup>12</sup>, que constitui um instrumento indispensável para dotar o Estado de um sistema de contas adequado às necessidades de uma AP moderna. Deste modo, este plano de contas é fundamental para permitir, por um lado, a análise das despesas públicas segundo critérios de legalidade, economia<sup>13</sup>, eficiência<sup>14</sup> e eficácia<sup>15</sup> e, por outro, o reforço da clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do Estado. Por conseguinte, o objetivo é criar condições para a integração da contabilidade orçamental, patrimonial e analítica (Figura 1) – numa CP moderna que se possa constituir como um verdadeiro e útil instrumento de apoio aos gestores. Na opinião de Cunha (2002, p.265 citado por Barbosa 2005, p. 20), a evolução verificada com este documento, no sentido de se aproximar da contabilidade empresarial, sem perder de vista a contabilidade orçamental, traduz-se na necessidade de introduzir na AP as preocupações, já referidas, de eficiência, eficácia e economia de apoio à tomada de decisão, garantindo sempre o respeito pela legalidade, mantendo o controlo do orçamento.

---

<sup>11</sup> Ver glossário

<sup>12</sup> Decreto-Lei nº 232/97 de 3 de setembro

<sup>13</sup> Ver glossário

<sup>14</sup> Ver glossário

<sup>15</sup> Ver glossário



O POCP materializa essa aproximação ao setor empresarial porque contempla a apresentação de demonstrações financeiras, onde os seus principais mapas relativos à situação patrimonial e orçamental contêm, para cada entidade pública, a situação da execução orçamental, o balanço e a conta de resultados (Cunha, 2011, p.11).

**Figura 1 – Sistemas Contabilísticos**

<b>Características Técnicas</b>	<b>Contabilidade Orçamental</b>	<b>Contabilidade Financeira (Patrimonial)</b>	<b>Contabilidade Analítica</b>
Demonstrações Financeiras	Mapas de execução orçamental: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Controlo Orçamental – Despesa</li><li>▪ Controlo Orçamental – Receita</li><li>▪ Mapa dos Fluxos de Caixa</li><li>▪ Notas sobre o processo orçamental e respectiva execução</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Balanço</li><li>▪ Demonstração de Resultados por Natureza</li><li>▪ Notas ao Balanço e à Demonstração dos Resultados</li></ul>	Ao critério da entidade
Classes de Contas	Classe 0 e conta 25	Classes 1 a 8	Classe 9 (Ao critério da entidade)
Bases de Contabilização	Base de caixa modificada	Base de acréscimo	Base de acréscimo

**Fonte:** Feliciano (2010, p. 14)

Para Marques (2003, p.102) as principais razões para esta Reforma prendem-se com a importância que a mesma representa na implementação de Políticas Públicas e na contribuição para a reforma do sistema administrativo. São igualmente importantes, na opinião da autora, a promoção da desconcentração administrativa e a redução do número de FSA, existir um melhor cumprimento dos princípios orçamentais e a criação, quer de um sistema de informação para a gestão que fosse credível, quer de novos sistemas de contabilidade.

Na opinião de Silva (1994, p.63-64), a introdução de instrumentos adequados a um sistema de informação que permita a gestão económica e financeira do OE é, no contexto da reforma, um ponto crucial.

### **(3) Reforma da Tesouraria do Estado – Unidade de Tesouraria**

O terceiro passo efetuado foi dado com a publicação em 1999 do Decreto-Lei nº191/99, de 05 de junho, que vem definir o novo Regime de Tesouraria do Estado (RTE).



Este DL refere que diversos fatores condicionam e impõem a revisão pretendida, de que são exemplos quer as exigências decorrentes da estabilidade impostas pela União Económica e Monetária e pela moeda única, quer a reforma da administração financeira e a reforma orçamental, que contam exatamente com o rigor orçamental como um dos seus principais objetivos e estabelecem já como linha de desenvolvimento o aprofundamento da Unidade de Tesouraria (UT).

Este RTE tem como objetivo a centralização dos fundos públicos na tesouraria do Estado e otimizar a gestão dos mesmos. Este diploma veio definir que toda a movimentação de fundos públicos passa a ser efetuada através de contas bancárias na tesouraria do Estado, através das quais os organismos detentores desses fundos promovem as respetivas operações de cobrança e pagamento e onde mantêm depositados as suas disponibilidades de tesouraria, cabendo a DGT assegurar a prestação de serviços equiparados aos da atividade bancária nas mesmas condições de eficiência, conduzindo assim a consolidação do estatuto da DGT enquanto banco do Estado.

A UT assume-se como um princípio essencial do RAFE uma vez que a redução do défice público depende em grande medida da boa gestão dos fundos públicos para a qual a UT concorre (TC, 2004, p.15). Mais, a disponibilização orçamental de uma parte significativa de recursos financeiros por parte do Estado aos serviços da AP, que apresentam de forma sistemática excedentes de Tesouraria, reflete uma ineficiente gestão na medida em que as verbas repousam no sistema bancário e financeiro, provocando óbvias repercussões ao nível da dívida pública. Para além disso, existe outro prejuízo imediato que resulta sempre que não exista UT, traduzido na dispersão de recursos, evitando maiores ganhos de rendibilidade que seriam potenciados caso se estivesse em presença de um órgão centralizador desses recursos.

O princípio da UT sendo o garante de uma gestão global integrada e condição necessária para assegurar elevados níveis de economicidade na utilização dos fundos públicos, é assumido como um objetivo a atingir e preservar, principalmente levando em linha de conta os valores em causa e o seu peso no conjunto dos depósitos em instituições de crédito (MF, 1999, p.40).

A UT envolve, por um lado, a execução do orçamento dos SI, efetivando a cobrança das receitas e o pagamento das despesas públicas e, por outro, assegurar aos SFA a prestação de serviços equiparados aos da atividade bancária, nas mesmas condições de eficiência (Fonseca, 2008, p.41).



De acordo com MF (1999, p.41), na área da Tesouraria do Estado definiu-se um novo enquadramento legal, não só em resultado da redefinição das funções mas como suporte ao relançamento da sua atividade. Deste modo, a transferência das tesourarias da Fazenda Pública para a esfera da Direcção-Geral dos Impostos, operada pela Lei Orgânica do Ministério das Finanças (MF), veio contribuir para a purificação e especialização da Tesouraria do Estado como entidade controladora e centralizadora dos recursos financeiros.

Posteriormente, e com a integração da tesouraria do Estado no Instituto da Gestão da Tesouraria e do Crédito Público (IGCP)<sup>16</sup> são criadas condições para uma gestão integrada das aplicações dos excedentes de tesouraria com a dívida pública, proporcionando a visão conjunta das operações financeiras, otimizando resultados, melhorando o controlo dos riscos e reduzindo o saldo da dívida pública (IGCP, 2008, p.84).

## **2. Caracterização do Regime e da Unidade de Tesouraria na Força Aérea**

O espírito reformista na AP tem englobado os seus vários níveis de governo e os vários departamentos ministeriais que os compõem, incluindo o da Defesa (Bravo, s.d., p.140). Era evidente a urgência de uma reforma profunda no sentido da integração e uniformização de procedimentos orçamentais e contabilísticos em toda a AP.

Decorre da Lei n.º 111/91, de 29 de agosto<sup>17</sup> a integração das FFAA na Administração Direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional (MDN), reforçada pela Lei Orgânica da FAP<sup>18</sup> a ideia de que a FAP é um ramo das FFAA, dotado de autonomia administrativa.

Desta forma, e de acordo com o preconizado no Decreto-Lei n.º 155/92 que estipula o RAFE, a FAP encontra-se classificada como um SI, dotado de Autonomia Administrativa, com uma estrutura de administração financeira apoiada em meios técnicos desenvolvidos, em especial ao nível da informatização dos sistemas, o que permite aos seus gestores planear, programar e controlar a execução financeira do setor (Moreira, 2006, p. 227). A contabilidade da FAP deveria ser unigráfico, a sua organização devia ser com

---

<sup>16</sup> Decreto-Lei n.º 273/2007, de 30 de julho

<sup>17</sup> Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), posteriormente revogada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho

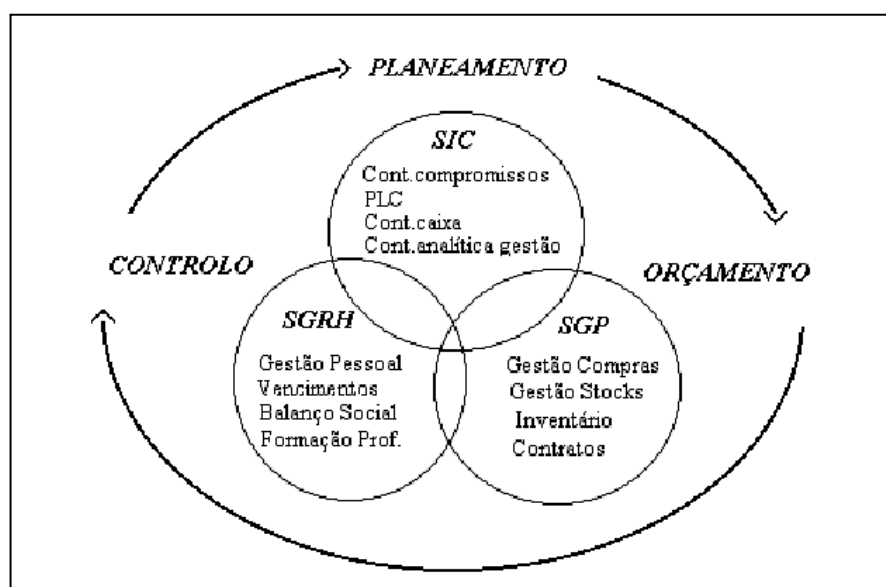
<sup>18</sup> Decreto-Lei n.º 232/2009 de 15 de Setembro

base no registo de uma contabilidade de compromissos resultantes das obrigações assumidas aquando do ordenamento das despesas e de uma contabilidade de caixa.

A FAP, pioneira na adoção de um sistema de gestão, que foi desenvolvido internamente no começo da década de 90 e que funcionava de forma eficaz, vinha enfrentando a inevitabilidade da sua revisão, fazendo-o migrar para um outro mais atualizado. Era sustentado num conjunto vasto de aplicações informáticas, baseado numa lógica de CP tradicional, sempre foi capaz de corresponder às solicitações legais mas, a utilização de uma contabilidade baseada num regime de caixa era bastante limitado por não permitir a obtenção de informação sobre a situação financeira e económica de forma consolidada (Moreira, 2006, p.228).

A reforma efetuada na AP teve como instrumento de suporte um modelo de informação designado por Sistema de Informação para a Gestão Orçamental (SIGO), consubstanciado num conjunto de aplicações cuja integração representava a chave para a revelação da gestão económico-financeira e social, quer a nível dos Serviços, quer a nível do OE (Silva, 1994, p.69). O SIGO, cujo escopo e preocupação fundamental se baseava nas vertentes da gestão económica, financeira, dos recursos humanos e na gestão patrimonial (DGCP, 1994, p.2) assenta: na descentralização da gestão passando pela responsabilização dos dirigentes dos serviços na gestão orçamental; na centralização da informação e na UT; separação da gestão dos SI e dos SFA; e na administração por resultados, procurando um aumento da economia, eficiência e eficácia;

**Figura 2 – Arquitetura do SIGO**



**Fonte:** Circular Série A – n.º 1225/94 da DGCP



O SIGO (Figura 2) era composto por vários sistemas de informação para apoio à gestão, sistema esse que não permitia integração com os sistemas da FAP e, que permitem o tratamento informático do OE (Sistema de Informação Contabilística - SIC), o controlo da Execução Orçamental (Sistema Central de Contabilidade - SCC), a gestão de pessoal e vencimentos (Sistema de Gestão de Recursos Humanos - SRH), a gestão das Receitas (Sistema de Gestão das Receitas - SGR), e a gestão dos Investimentos do Plano (SIC PIDDAC).

O problema principal foi com a publicação do POCP em 1997 e com a obrigatoriedade da FAP possuir um sistema com as vertentes orçamental, financeira e analítica como estava previsto no diploma. Ainda assim, era notório que o novo plano de contas e todas as exigências que daí decorriam, permitiria reforçar a transparência e clareza da execução orçamental da despesa pública, permitindo simultaneamente garantir os princípios defendidos pelo RAFE.

Na opinião do MGEN Moreira (2006, p. 225) a AP, com o POCP, ficou na posse de um sistema contabilístico digráfico que, integrando as três vertentes, irá permitir a modernização da CP, dotando-a de instrumentos fundamentais não só para a gestão dos entes públicos, mas também para a avaliação e controlo. Também na tentativa de suprir as dificuldades sentidas pelos diferentes organismos na procura e implementação de soluções de suporte à aplicação do POCP, foi desenvolvido pelo MF um novo Sistema de Informação designado por Rede Integrada de Gestão Orçamental e dos Recursos do Estado (RIGORE), dando assim satisfação a processos comuns e permitindo, por esta via da normalização, a consolidação da informação a nível central pela DGO (Moreira, 2006, p. 232).

Para dar resposta a este desiderato, foi publicado o Despacho nº 18.885/MDN/2002, de 7 de agosto, que definiu que todos os organismos na dependência do MDN, deveriam adotar um sistema de informação com incidência financeira, constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados e permita satisfazer ao exercício das competências ministeriais consagradas na Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas. A implementação do novo sistema, designado de Sistema Integrado de Gestão do MDN (SIGDN), com o intuito de otimizar a solução de Tecnologias de Informação (TI) do MDN, tinha os objetivos apresentados na Figura 3 (Barnabé, 2007, p.58):





**Figura 3** – Objetivos a atingir pelo SIGDN

O B J E T I V O S	• Normalização dos procedimentos relativamente às actividades financeira, logística e de RH do MDN, incrementando processos comuns;
	• Implementação no universo do MDN de um único sistema de informação empresarial que integre as funções financeira, logística e de RH;
	• Implementação do POCP e a plena adesão ao RAFE estabelecido pelo Decreto – Lei nº 155/92, de 28 de Julho;
	• Gestão e manutenção do sistema centralizadas através de uma equipa multidisciplinar das FA;
	• Sistema integrado de comunicações que assegure as necessidades de conectividade.

Fonte: Barnabé (2007, p. 58)

Na opinião de Matos (2007, p. 6), a implementação do novo sistema de informação contabilística e a integração no RAFE provocou profundas alterações no modo como a FAP estava organizada e alterou muitos dos procedimentos até então instituídos. Já em 2004, por imposição da DGO, a FAP passou a efetuar uma ligação ao SIC para efeitos de Pedidos de Libertação de Créditos (PLC) mensais necessários à execução do seu orçamento.

Para imprimir maior celeridade ao processo, tendente à aplicação do RAFE, o EMGFA, o Exército e a FAP, os Órgãos e Serviços Centrais do MDN (a Marinha já trabalhava numa plataforma compatível) e os serviços que gozem de autonomia administrativa e financeira deveriam adotar o *software* aplicacional modular de apoio à gestão. Tratava-se de um *software* que tinha vindo a ser adotado por empresas e outras organizações, integrando vertical e transversalmente toda a estrutura nas funções de planeamento, execução e controlo, decorrendo o processo sobre a égide da Secretaria Geral do MDN (SGMDN).

O Projeto SIG foi um enorme desafio e uma oportunidade única para otimizar os serviços de TI de toda a Defesa Nacional no sentido de aumentar a eficiência e eficácia de uma forma sustentada e o seu foco estava em encontrar oportunidades de melhoria a todos os níveis e definir as bases do modelo futuro de TI das Forças Armadas. Deveria ser encarado como uma alavanca chave para a modernização e reestruturação das FFAA em particular e do MDN em geral, sendo a colaboração de todos, essencial para o seu efetivo sucesso.

Para o cumprimento dos objetivos definidos pela Defesa foi constituída uma equipa com o perfil de consultores considerados adequados pelas diversas Entidades envolvidas,





as quais se comprometeram com o sucesso do projeto. O planeamento do Projeto, apesar de ser ambicioso, incorporava diversos pressupostos como:

- Experiência da equipa de implementações similares;
- Desenvolvimento por parte da SAP de um conjunto de funcionalidades legais identificadas como GAP;
- Empenhamento e envolvimento das FFAA;
- Adequabilidade do Processo Único à realidade dos Organismos envolvidos.

O SIGDN constitui-se como uma ferramenta tecnológica e um instrumento de gestão integrada da Defesa que vem dotar o MDN e as FFAA com um sistema de informação que impõe procedimentos normalizados e permite o exercício das competências de gestão de recursos humanos, logísticos, financeiros e operacionais, de forma a obter ganhos de eficiência e de eficácia, assegurando uma melhor racionalização dos mesmos<sup>19</sup>.

A solução em que assenta o SIG foi implementada com sucesso em organizações públicas e privadas em vários países da OTAN<sup>20</sup>, na NAMSA<sup>21</sup>, no setor privado e constitui objetivo do MF que sirva também de suporte a toda a AP (Moreira, 2006, p. 232).

De acordo com o mesmo autor, a implementação do SIG tem impactos a vários níveis na área financeira da FAP, de onde se destacam: a prestação de contas única da FAP; a implementação do POCP, baseada numa regra contabilística das partidas dobradas; Visibilidade da informação financeira da FAP pelo MDN; Aumento do grau de digitalização e integração e harmonização de processos; gestão de imobilizado na área financeira; e o novo papel a atribuir aos órgãos de inspeção e auditoria.

Estas alterações em termos procedimentais, acarretam uma adaptação profunda em termos de Sistemas de Informação e em termos de formação de recursos humanos da FAP. Com efeito, o projeto SIG perspectivado a partir de 2002, numa altura em que os ramos das FFAA enfrentavam a inevitabilidade de revisão do sistema que tinham em exploração, fazendo-o migrar para outro mais atualizado e flexível, apenas em 2003 começou a ser desenvolvido, culminando na sua implementação em janeiro de 2006. Desde essa altura, que as estruturas na área financeira e orçamental da FAP se encontram estáveis e todas as

---

<sup>19</sup> Informação apresentada no Sítio do Sistema Integrado de Gestão da Defesa (SIGDN) no Portal Intranet do MDN

<sup>20</sup> Organização do Tratado do Atlântico Norte

<sup>21</sup> NAMSA – Nato Maintenance Supply Agency (Atualmente transformada na NSPA – Nato Support Agency)



alterações decorrentes destas transformações se enraizaram no dia-a-dia de quem com estas ferramentas trabalha.

Após superar esta tarefa difícil de implementação de um sistema integrado de informação, por vicissitudes da necessidade do enquadramento legal a que está sujeita a FAP, que vem alterar profundamente a forma de trabalhar, surge recentemente mais um patamar ao qual a FAP terá de fazer face. Nos termos do disposto no n.º 1 do art.º 2º do Decreto-Lei n.º 32/2012 de 13 de fevereiro, que estabelece as disposições necessárias à execução do OE para 2012, deverá a Força Aérea criar as condições necessárias para uma plena adesão ao RAFE, a partir de 1 de janeiro de 2013. Esta situação constitui um projeto de elevada dimensão e criticidade, o qual tem implicado alterações de procedimentos a nível centralizado (DFFA) e a nível descentralizado (EAI das U/E/O).

Foi este processo de implementação do último passo legislativo a que a FAP está sujeita que foi objeto de investigação através de pesquisa bibliográfica e através de entrevistas a quem, no decorrer do desempenho das suas funções, lida com as alterações decorrentes deste processo.

### **3. Implicações dos novos procedimentos na Força Aérea Portuguesa**

Como foi referido anteriormente, a FAP está vinculada a um normativo legal que a obriga à implementação do princípio da UT. De acordo com a Circular n.º 24/2012 da DFFA, de 4 de dezembro, a UT apresenta como características fundamentais:

- A movimentação de fundos públicos deve ser efetuada exclusivamente através das contas bancárias para o efeito existentes no Tesouro (Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública/IGCP);
- Deve existir uma integração completa entre o sistema de controlo e execução orçamental com o sistema de UT, e deste com os sistemas centrais do MF, de modo a que a DGO conheça, em tempo real, a execução orçamental dos serviços.

Concomitantemente, a DGO pretende que os ramos desativem a sua ligação ao SIC, passando o SIGDN a ligar-se diretamente aos sistemas centrais do MF através de um conjunto de interfaces, idênticos aos que foram implementados pelos Serviços Centrais do MDN e utilizando um novo modelo de gestão de tesouraria. Importa então avaliar, quais os impactos da implementação da UT na FAP, e desta alteração processual, contribuindo para



a melhoria dos processos utilizados em matéria de gestão orçamental e financeira, por forma a garantir o sucesso deste projeto.

#### **a. Análise das Hipóteses**

De modo a validar as hipóteses formuladas na realização deste trabalho, foram efetuadas várias entrevistas e foi consultada diversa literatura, que na sua maioria toma a forma de diploma legal. Para essa validação, foram utilizados alguns indicadores que servem de guia na validação dessas hipóteses.

#### **Verificação da Hipótese 1**

Pretende-se com a Hipótese 1 avaliar se a implementação da UT cumpriu com os objetivos a que se propunha, ou seja, se é possível afirmar que o processo foi eficaz, de acordo com os resultados obtidos. Desta forma, a avaliação terá por base o grau de cumprimento efetuado relativamente às imposições legais e à forma como se desenvolveu o respetivo processo.

Com efeito, mesmo que por vezes não se encontrem criadas as condições para uma adaptação imediata dos normativos impostos, a FAP tem conseguido a necessária adaptação ao RAFE e apresenta neste momento um nível de cumprimento bastante aceitável. Foi o que aconteceu nesta situação visto que, a obrigatoriedade da adoção do princípio da UT foi veiculada pelo Decreto-Lei de Execução Orçamental de 2011<sup>22</sup> para aplicação a partir de janeiro de 2012. Segundo Rita (2013), pelo risco considerado pela entrada na UT, a opção de entrada de cada ramo das FFAA foi decisão unilateral de cada um. Esse risco, fruto da alteração do sistema utilizado para a gestão de fundos poderia, pela desativação do SIC, entre outros aspetos, implicar problemas de pagamentos de faturas ou de vencimentos. A FAP<sup>23</sup> colocou muitas reservas no avanço para o novo sistema, principalmente por três razões: a inexistência de um Centro de Dados alternativo na Defesa, o que poderia pôr em causa todos os sistemas de informação; a indefinição relativamente à reestruturação proposta pela FAP relativamente às suas orgânicas e definição de linhas de crédito; os Fundos de Maneio, especificando as situações específicas

---

<sup>22</sup> Decreto-Lei n.º 29-A/2011 de 1 de março

<sup>23</sup> Ata da reunião com a SGMDN, 30Ago2011



em que é necessário numerário de forma imediata. Estas situações provocaram o adiamento do projeto para janeiro de 2013.

Deste modo, foram avaliados os pressupostos necessários a uma implementação de sucesso. Com base na pesquisa desenvolvida e nas entrevistas efetuadas pode-se concluir o seguinte:

- De acordo com Anastácio (2013), para minimizar o impacto das alterações verificadas, foi necessário ao nível do SIGDN, proceder a um conjunto de medidas, entre elas:
  - Sessões de formação com os ramos;
  - Criação de manuais de procedimentos;
  - Testes Integrados e de aceitação dos Interfaces;
  - Acompanhamento inicial aos ramos.
- Na opinião de Arede (2013) foi fundamental para o processo, a ação de formação/esclarecimento ministrada no mês de dezembro de 2012 e a elaboração da Circular pela DFFA relativa à UT, assim como o estreito acompanhamento que se tem verificado por parte da DFFA e do Serviço Administrativo e Financeiro (SAF).
- Apesar de se terem sentido, em algumas U/E/O, dificuldades iniciais na adoção dos novos procedimentos, na sua maioria o processo correu de forma suave, sem grandes problemas de maior, principalmente pela sessão de esclarecimento às unidades, e pelo facto da DFFA e o SAF desempenharem a função de *helpdesk* permanente.
- A DFFA, como entidade responsável pela operacionalização do sistema, nomeou<sup>24</sup> dois elementos para efetuar o acompanhamento da implementação do projeto e assegurar a execução e controlo das atividades a realizar no âmbito da implementação da UT.
- Foi fundamental a aprendizagem recolhida pela experiência do Exército no ano anterior, garantindo que a FAP pudesse, antecipadamente, ficar ciente de medidas de controlo a adotar, e permitindo, por um lado não cometer os mesmos erros, e por outro, ultrapassar algumas etapas vividas por aquele ramo (Anastácio, Gaspar, Henrique, 2013).

---

<sup>24</sup> Despacho n.º 03/2012 da DFFA, de 17 de setembro.



- Na opinião de Inácio (2013), apesar de algumas limitações aos testes efetuados, antes da entrada em produtivo, os resultados obtidos, associados à experiência do Exército, permitiram obter conhecimento suficiente sobre o sistema, limitações, erros esperados e propor um conjunto de melhorias que se encontram em desenvolvimento.

Assim a FAP, em conjunto com o MDN e o MF, criou condições para responder de forma cabal ao disposto no DL de Execução Orçamental de 2012 no que concerne o princípio da UT. Isso significa que a movimentação de fundos efetuada pela FAP é promovida exclusivamente através das contas bancárias para o efeito existentes no Tesouro.

Pela informação exposta verifica-se que, com a necessária preparação e ajustes fundamentais de forma a permitir a adaptação a uma nova realidade, foi possível atingir os resultados pretendidos em face dos objetivos propostos pela implementação da UT.

Deste modo valida-se a **Hipótese 1**, por se comprovar que a FAP implementou de forma eficaz o normativo legal estipulado pelo princípio da UT.

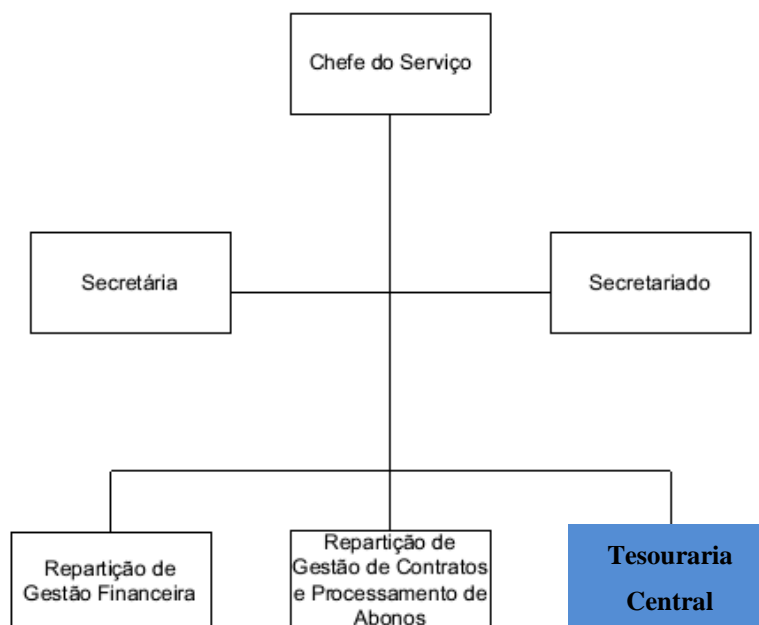
### **Verificação da Hipótese 2**

A segunda hipótese relaciona-se com a necessidade de ajustar a doutrina existente na FAP por forma a se adaptar a novas regras e novos procedimentos. Com a reestruturação efetuada, existiu a necessidade de criar uma tesouraria central na FAP (Figura 4), que fosse responsável pela centralização de pagamentos relativos à execução orçamental. Essa tesouraria foi criada no SAF. Para o efeito, foi alterado o Regulamento da FAP que estipula a Organização e Normas de Funcionamento da DFFA<sup>25</sup> como forma de ajustar às novas necessidades.

Paralelamente à nova estrutura orgânica que foi criada na DFFA, o mesmo regulamento prevê uma redefinição de tarefas desempenhadas na Repartição de Gestão Orçamental e Financeira (RGOF) fruto da extinção do SIC e da reorientação em termos de tarefas das Secções da Repartição.

---

<sup>25</sup> RFA 303-10 (A) de abril de 2013

**Figura 4** – Novo Organograma do SAF

Fonte: RFA 303-10 (A)

Fruto do desenvolvimento do projeto, ao longo dos últimos anos, foi criado um Manual<sup>26</sup> com o objetivo de descrever os novos procedimentos, como o novo processo de solicitação e aprovação de PLC por nível de Crédito e descreve ainda a forma de comunicação do SIG com as ferramentas informáticas da DGO. Como forma de orientar internamente as entidades financeiras no que diz respeito aos novos procedimentos a observar com a implementação da UT, foi publicada uma Circular<sup>27</sup> da DFFA.

Assim, relativamente à **Hipótese 2**, poderemos validá-la e afirmar que os Manuais que estabelecem os procedimentos orçamentais e financeiros foram atualizados.

### Verificação da Hipótese 3

A terceira Hipótese diz respeito às plataformas informáticas utilizadas nos novos procedimentos. A FAP opera sistemas de informação distintos da DGO e do IGCP, e para tal houve a necessidade de criar condições para que as entidades pudessem falar a mesma linguagem. Assim, e de acordo com o Manual 2010FIN19 já referido, “o MF pretende desativar progressivamente o SIC e disseminar o uso do RIGORE na AP. Os organismos que possuam outros sistemas com base no POCP, como o MDN, serão dispensados de aderir ao RIGORE, desde que implementem ligações entre as várias entidades

<sup>26</sup> Manual 2010FIN19 de 16 de dezembro de 2010

<sup>27</sup> Circular n.º 24/2012 de 4 de dezembro de 2012



intervenientes no processo”. Ainda de acordo com o manual, para o MDN, a solução consiste na implementação de um conjunto de Interfaces<sup>28</sup> de comunicação que visam efetuar a ligação entre o sistema do organismo (SIG) e os atuais sistemas existentes na DGO e IGCP, fazendo desaparecer a necessidade de utilizar o SIC. Os interfaces serão efetuados com as seguintes entidades:

- DGO/ 2ª Delegação – Aprovação dos PLC;
- DGO/ECE – Entidade Contabilística do Estado (ECE) – Envio do PLC aprovado;
- IGCP – Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público - Envio de ficheiros de pagamentos;
- DGO/SIGO - Sistema de Informação de Gestão Orçamental – Envio da informação execução orçamental.

De acordo com o relatório final dos testes efetuados nos interfaces para a FAP<sup>29</sup>, o objetivo pretendido seria a desativação do SIC e a capacidade do SIGDN em enviar a informação da execução orçamental para os sistemas da DGO, para além do envio dos ficheiros de pagamentos para o IGCP.

Apesar de, numa fase inicial, os sistemas da DGO não estarem preparados para as vicissitudes dos ramos e existirem características técnicas do sistema que causam constrangimentos ao volume de informação a transmitir pelos interfaces, neste momento não há problemas de comunicações e o envio de informação está otimizado. Isso não invalida que não exista margem para melhorias em eventuais parametrizações à medida (Anastácio, 2013).

Assim sendo, constata-se que foram criados os necessários ajustes nas soluções informáticas a utilizar por forma a criar condições de comunicação entre os sistemas do SIGDN operados na FAP e os sistemas da DGO e do IGCP. Desta forma, considera-se a **Hipótese 3 validada**.

Pelo facto de se terem testado e validado as três primeiras hipóteses, é agora possível responder à primeira pergunta derivada, que se recorda: *Em que medida foi possível cumprir com os requisitos impostos pelo princípio da Unidade de Tesouraria?*

Verificou-se que apesar da existência de alguns problemas iniciais em termos de adequação das soluções informáticas necessárias à operacionalização deste projeto, foi possível através do desenvolvimento de um conjunto de interfaces de ligação entre o

---

<sup>28</sup> Anexo F

<sup>29</sup> Relatório Final (Força Aérea) dos testes de Aceitação dos Interfaces



SIGDN e os sistemas da DGO e do IGCP, garantir as condições necessárias a operar de acordo com os princípios da UT. Assim, e através de ações de formação e testes ao funcionamento do sistema, foi possível à FAP cumprir de forma eficaz o preceituado no Decreto-Lei n.º 32/2012. Para os necessários ajustes em termos internos, foram produzidos documentos que preveem as necessárias adequações. Verificam-se, deste modo, as dimensões previstas no mapa conceptual relativas à eficácia, legalidade e pertinência.

#### **Verificação da Hipótese 4**

Pretende-se com a Hipótese 4 avaliar se a implementação da UT torna a gestão orçamental e financeira mais eficiente. Com base na pesquisa bibliográfica e nas entrevistas efetuadas pode-se concluir o seguinte:

- Em termos de SIGDN, que integra a gestão do sistema em funcionamento na FAP, esta implementação foi claramente vantajosa por constituir uma centralização total dos processos dos ramos, criando um processo único o que permite um apoio transversal mais eficiente (Anastácio, 2013).
- “O facto de a DGO ter uma ligação diária, *on-line* com os nossos sistemas, permite que sejam efetuadas validações e correções de forma mais célere e eficiente” (Anastácio, 2013).
- O sistema permite neste momento efetuar uma reconciliação bancária (peça de controlo fundamental ao nível das tesourarias) de modo automático, o que representa uma grande mais-valia (Rita, 2013).
- A Unidade de Tesouraria é uma medida gestionária que faz todo o sentido para a AP. Permite reduzir os saldos de disponibilidades “ociosos”, diminuindo as necessidades de financiamento e consequentemente os encargos financeiros da República. Tem efeitos disciplinadores na execução orçamental e permite um melhor controlo da mesma. Na FAP contribuirá para elevar os padrões de rigor dos processos de planeamento, conduzindo a uma execução orçamental que se espera mais alinhada com os objetivos operacionais (Inácio, 2013).
- Esses efeitos disciplinadores permitiram, nomeadamente a redução dos saldos médios das contas bancárias<sup>30</sup> das U/E/O.

---

<sup>30</sup> Anexo G





- Com o propósito de suprir eventuais necessidades de liquidez (uma das dificuldades sentidas no início do ano pelas U/E/O) para fazer face a pequenas despesas urgentes e inadiáveis, as U/E/O poderão utilizar o Cartão do Tesouro Português<sup>31</sup> ou, caso os requisitos de liquidez não se adequem às regras desse Cartão, poderão criar um Fundo de Maneio<sup>32</sup> (Circular n.º 24/2012 DFFA).
- Como o Saldo de Créditos Libertos é calculado por nível de Crédito, todas as U/E/O partilham o mesmo, o que significa que a nível macro a gestão do orçamento é mais facilitada (Circular 24/2012)
- Uma das principais mais-valias identificadas foi de facto a extinção do SIC. Esta situação permitiu enormes ganhos de eficiência, porque permitiu que terminasse a duplicação de tarefas em dois sistemas existentes, um interno (SIGDN) e outro externo (SIC) (Henrique, 2013).

Em contraposição às melhorias apresentadas, existem algumas limitações que decorrem, maioritariamente, de limitações técnicas no uso dos interfaces apresentados anteriormente e que vêm expressas na Circular 24/2012 da DFFA, de onde se destacam:

- O encerramento do período orçamental é executado automaticamente no último dia de cada mês, não sendo possível a sua reabertura (as correções devem ser efetuadas no mês aberto), uma vez que os mapas com a informação mensal da execução orçamental já foram enviados às entidades externas (SIGO/DGO).
- Não é possível efetuar alterações orçamentais e pagamentos nos últimos 5 dias úteis do mês.
- A diminuição de compromissos, após estes terem pagamentos associados, só pode ser realizada pelo valor total em aberto, não podendo existir reduções parciais.
- A redução/aumentos de cativos ou descativos e de compromissos apenas pode ser efetuada pelo valor total (não se pode criar correções de valor parcial).
- Limitação do número de ficheiros de pagamentos a submeter via interface.
- Não poderão ser efetuados pela conta central, os pagamentos em moeda estrangeira e os descontos retidos em vencimentos.

---

<sup>31</sup> Ver Glossário

<sup>32</sup> Ver Glossário



Na opinião de Rita (2013), com organização por parte dos ramos, todos os constrangimentos provocados pelos interfaces serão resolvidos/assimilados a curto prazo. De acordo com Anastácio (2013), estes inconvenientes são sobretudo processuais e não inibem uma gestão eficiente, para além de acreditar que na sua maioria poderão ser minimizados ou mesmo ultrapassados. Também na opinião de Arede e Jordão (2013), estes constrangimentos permitem uma maior disciplina na gestão orçamental e permite um maior rigor na execução do plano de atividades, constituindo um eficaz mecanismo de controlo da despesa.

Assim, e pesando todas as premissas apresentadas anteriormente, onde se considera de forma inequívoca que as melhorias excedem claramente os inconvenientes em termos de eficiência, considera-se a **Hipótese 4** validada, afirmando que a gestão orçamental e financeira é mais eficiente.

### **Verificação da Hipótese 5**

Pretende-se com a Hipótese 5 avaliar se a implementação da UT torna a gestão orçamental e financeira mais económica. Com base nas entrevistas efetuadas pode-se concluir o seguinte:

- A centralização das funções de Tesoureiro da Força Aérea num único Órgão permitirá a realização de algumas economias de recursos ao nível das várias Unidades da FAP. Na prática, o SAF estende os seus serviços de gestão orçamental, na vertente tesouraria, a todos os órgãos da FAP. O pessoal teve formação específica adequada e com o mesmo quantitativo cumprimos esta nova missão. (Inácio, 2013)
- O facto de se abandonar o SIC, que consumia demasiados recursos humanos em termos de tempo em tarefas demasiado rotineiras, irá permitir a libertação desses mesmos recursos para tarefas mais críticas e com maior valor acrescentado. O impacto verifica-se, quer ao nível da DFFA, quer ao nível das U/E/O. Eventualmente poder-se-á questionar uma realocação de recursos fruto da poupança verificada (Guerreiro e Moutinho, 2013).

Também o efeito disciplinador das imposições, proporciona uma gestão mais rigorosa e poderá concorrer para uma aplicação de fundos mais criteriosa e geradora de poupanças. Face ao exposto, considera-se que a gestão orçamental e financeira da FAP é mais económica, considerando-se validada a **Hipótese 5**.



Testadas e validadas as hipóteses 4 e 5, é possível responder à segunda pergunta derivada: *Em que medida é vantajoso para a FAP, a adesão à Tesouraria Única?*

A utilização dos interfaces apresentados criaram um conjunto de constrangimentos técnicos que impõem algumas limitações em termos processuais o que se reflete na menor flexibilidade ao nível da gestão. Apesar disso, foi possível constatar um conjunto bastante mais vasto de benefícios que compensam essas limitações e proporcionam elevados ganhos em termos de eficiência e economia, quer ao nível central da DFFA/SAF, quer ao nível das Esquadras de Administração e Intendência das U/E/O da FAP.

Assim, e respondendo à Pergunta de Partida, que orientou toda esta investigação: *“De que modo a implementação da Tesouraria Única tem impacto na execução orçamental e financeira da Força Aérea?”*, pode-se afirmar que a FAP teve mais a ganhar do que a perder com esta imposição legal. A FAP cumpriu de forma eficaz a implementação requerida, com a adaptação necessária em termos de plataformas e doutrina e obteve com isso elevados ganhos de eficiência e economia, fruto do efeito disciplinador, motivado pelas novas exigências em termos de controlo de execução orçamental e financeira.



## Conclusões

A forma como o peso do Estado cresceu ao longo das décadas de 70, 80 e 90, ao nível da despesa pública, foi o despertar para a urgência de potenciar mecanismos de otimização, racionalização e rigor na gestão dos fundos públicos por forma a garantir elevados índices de eficiência, eficácia, economia.

Com efeito, principalmente em cenários em que os défices públicos da UE se agravam exponencialmente, é necessário otimizar processos e garantir maior eficiência na gestão da despesa pública de forma a garantir, não só uma melhoria dos próprios serviços do Estado, mas também uma maior convergência e harmonização contabilística fruto das imposições da União Económica e Monetária.

Neste contexto, e numa lógica de assimilação da chamada Nova Gestão Pública, iniciou-se em Portugal uma profunda transformação relativamente à sua gestão financeira e contabilística. Esta Reforma, que representou uma profunda mudança na forma de trabalhar e pensar a contabilidade, teve essencialmente três marcos bem definidos: em primeiro lugar a reforma do regime jurídico e financeiro, que promoveu uma maior autonomia administrativa aos organismos da Administração Central e a possibilidade dos dirigentes desses organismos passarem a gerir os meios postos à sua disposição promovendo a modernização da AP com vista a uma maior e melhor racionalização da despesa pública; em segundo lugar a reforma da contabilidade pública, materializada com a publicação e vinculação obrigatória da generalidade dos organismos e serviços da AP a um Plano Oficial de Contabilidade Pública. Este plano visava a integração da vertente orçamental, patrimonial e analítica no que era considerado um instrumento fundamental de apoio à decisão dos gestores e constituía uma aproximação à contabilidade empresarial; por fim, a reforma da tesouraria do estado, que constituindo um dos princípios fundamentais do RAFE pressupõe que toda a movimentação de fundos públicos passe a ser efetuada através de contas bancárias na tesouraria do Estado, através das quais os organismos detentores desses fundos promovem as respetivas operações de cobrança e pagamento e onde mantêm depositadas as suas disponibilidades de tesouraria.

Devido à integração na administração direta do Estado, a FAP tem tido a necessidade em se adaptar, paulatinamente, a todas estas reformas. Primeiro com a implementação de um novo sistema de informação contabilística, o SIGDN, que provocou profundas alterações no modo como a FAP estava organizada e veio revolucionar as tarefas em matéria contabilística e orçamental através da aplicação do POCP em matéria de



registro contabilístico. Neste momento, a FAP encontra-se a concretizar outro passo no caminho de adesão plena ao RAFE, através da obrigatoriedade da implementação da UT. Este princípio, que tem como principal objetivo a movimentação de todos os fundos públicos através de contas bancárias na tesouraria do Estado, através das quais os organismos detentores desses fundos promovem as respetivas operações de cobrança e pagamento e onde mantêm depositados as suas disponibilidades de tesouraria, obrigando, mais uma vez, à alteração de rotinas e procedimentos na área financeira da FAP, provocando impactos significativos nesta matéria.

Assim, esta investigação que pretendeu compreender e clarificar um conjunto de conceitos no que concerne a adaptação por parte da FAP, ao longo dos últimos anos, no que diz respeito ao chamado Regime de Administração Financeira do Estado, debruçou-se sobre a avaliação desses impactos que a implementação da UT teve na gestão orçamental e financeira da FAP, quer a nível central, quer a nível descentralizado.

A investigação adotou o método de investigação hipotético-dedutivo proposto por Quivy e Campenhoudt, tendo-se elaborado a seguinte pergunta de partida, que serviu de fio condutor de todo o trabalho:

**De que modo a implementação da “Tesouraria Única” tem impacto na execução orçamental e financeira da Força Aérea?**

Na construção da problemática em análise, esta pergunta de partida deu origem às duas perguntas derivadas seguintes:

***PD1** – Em que medida foi possível cumprir com os requisitos impostos pelo princípio da Unidade de Tesouraria?*

***PD2** – Em que medida é vantajoso para a Força Aérea, a adesão à Tesouraria Única?*

Relativamente à pergunta derivada um, foram formuladas e testadas as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1** – A FAP implementou de forma eficaz o normativo legal estipulado no âmbito da Tesouraria Única. Tendo por base o que era imposto pelo Decreto-Lei n.º32/2012, ou seja, garantir que a movimentação de fundos efetuada pela FAP era promovida exclusivamente através das contas bancárias para o efeito existentes no Tesouro, verificou-se que, com os necessários ajustes e formação necessária, o processo decorreu de forma eficaz, tendo-se validado a hipótese 1;
- **Hipótese 2** – Os Manuais que estabelecem os procedimentos orçamentais e financeiros foram atualizados. Verificou-se que a implementação em curso

implicava uma reestruturação a nível orgânico e a nível procedimental. Para tal, houve a necessidade de adaptar a doutrina respetiva e promover a publicação de manuais e documentos que orientam esta nova realidade em matéria financeira na FAP. Como tal, a hipótese 2 foi validada.

- **Hipótese 3** – *As plataformas informáticas para os procedimentos orçamentais e financeiros são os adequados.* A FAP opera sistemas de informação distintos da DGO e do IGCP, e para tal houve a necessidade de criar condições para que as entidades pudessem falar a mesma linguagem. Deste modo, verificou-se que essas condições foram criadas através do desenvolvimento de interfaces que efetuam a comunicação de informação necessária entre plataformas, pelo que a hipótese 3 foi validada.

Relativamente à pergunta derivada dois, foram formuladas e testadas as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 4** – *A gestão orçamental e financeira é mais eficiente.* Verificou-se que apesar da existência de um conjunto de restrições técnicas existentes, fruto da utilização de interfaces entre sistemas de informação distintos, as alterações efetuadas permitem uma maior disciplina e rigor orçamental, centralizando processos, evitando duplicação de tarefas e reduzindo os saldos de disponibilidades contribuindo de forma eficiente para a gestão dos fundos públicos. A hipótese 4 foi então validada.
- **Hipótese 5** – *A gestão orçamental e financeira é mais económica.* Verificou-se igualmente que, a maior disciplina imposta permitirá uma aplicação de fundos mais criteriosa e de maior poupança e que a centralização dos processos, e o facto de se abandonar o SIC permitirá uma economia de recursos significativos. Deste modo, a hipótese 5 foi igualmente validada.

Assim, respondendo à pergunta de partida, conclui-se que a implementação da UT na FAP teve impactos significativos ao nível da eficiência e da economia dos recursos, fruto dos efeitos disciplinadores impostos pelos constrangimentos técnicos. Apesar da necessidade de formação dos utilizadores, do desenvolvimento de um conjunto de interfaces que permitisse operacionalizar o processo de fluxo de informação, e da publicação de doutrina de forma a adequar as novas exigências e procedimentos, foi possível à FAP corresponder eficazmente às imposições legais decorrentes do Decreto-Lei n.º 32/2012 e superar mais uma etapa do longo caminho legislativo no âmbito do RAFE.



Importa referir uma limitação encontrada durante a presente investigação, que se prende com o facto do processo de implementação da UT na FAP se estar a desenrolar simultaneamente com o decorrer desta investigação.

No que diz respeito a contributos da investigação para o conhecimento, é de realçar que, apesar das reservas iniciais devido às alterações procedimentais verificadas, a FAP teve muito mais vantagens do que inconvenientes com a centralização dos processos de tesouraria. O encerramento do SIC que motivou uma simplificação de procedimentos, promoveu uma poupança de recursos que poderão ser realocados noutras tarefas que promovam maior valor acrescentado. Apesar da perda de flexibilidade fruto de diversos constrangimentos técnicos, a gestão orçamental e financeira da FAP é agora mais eficiente.

Assim, consubstanciado no trabalho desenvolvido, importa formular as seguintes recomendações, que refletem a oportunidade de melhorar este processo ainda em curso:

- Ao Ministério da Defesa Nacional – Promover junto do Ministério das Finanças/DGO os estudos necessários para a integração dos sistemas de informação financeira de todos os intervenientes no processo de gestão financeira, orçamental e de tesouraria de forma a não ser necessário a utilização de interfaces;
- À DFFA – ponderar a necessidade de reestruturação das EAI das unidades em termos de quantitativos e respetivas tarefas; Coordenar a execução orçamental de forma atempada, relativamente ao encerramento do ano, por forma a garantir os níveis esperados de eficiência e economia orçamentais; Promover uma forma expedita de dar resposta às solicitações constantes das U/E/O. Promover o desenvolvimento do módulo de Contabilidade Analítica como instrumento fundamental de apoio à tomada de decisão, disponível no SIGDN.
- À SGMDN/SIGDN - Dirimir constrangimentos técnicos existentes nos sistemas utilizados junto do Instituto de Informática, da DGO e do IGCP.



## Bibliografia

Assembleia da República, 1989. *Segunda revisão constitucional* (Lei constitucional n.º 1/89, de 8 de julho), Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 1990. *Aprova a Lei de Bases da Contabilidade Pública* (Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro), Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 1991. *Aprova a Lei de Enquadramento do Orçamento de Estado* (Lei n.º 6/91, de 20 de fevereiro), Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 1991. *Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei n.º 111/91, de 29 de agosto), Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2001. *Aprova a Lei de Enquadramento do Orçamento de Estado* (Lei n.º 91/2001, de 20 de agosto), Lisboa: Diário da República.

Barnabé, FJ, 2007. *A Implementação de um ERP no Sector Público Português e a Mudança Organizacional: Oportunidades e Condicionamentos*. Lisboa.

Bravo, ABS, s.d. *A Reforma da Administração Pública: Contributo para a sua aplicação à Administração Militar*. PROELIUM – Revista da Academia Militar. p. 137-159 [em linha]. Disponível em: <http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-1/a-reforma-da-administracao-publica.html> [Consult. 10 Mar. 2013]

Castro, C., 2009. *Dimensão do sector público e crescimento económico: uma relação não linear na União Europeia dos 15?* Economia Global e Gestão, Dez. Volume 14.

Cunha, AMV. 2011. *Impacto da Adoção das IPSAS no relato financeiro das autarquias*.

Direção de Finanças da Força Aérea (DFFA), 2012. *Adesão da Força Aérea ao Regime de Administração Financeira do Estado – Implementação da Tesouraria Única* (Despacho n.º 03/2012 de 17 de setembro). Alfragide.

Direção de Finanças da Força Aérea (DFFA), 2012. *Adesão plena ao Regime de Administração Financeira do Estado – Unidade de Tesouraria* (Circular n.º 24/2012 de 4 de dezembro). Alfragide.

Direção Geral da Contabilidade Pública (DGCP, 1994). *Novo Regime de Administração Financeira do Estado* (Circular Série A – n.º 1225/94 de 4 de março).





Estado-Maior da Força Aérea (EMFA), 2013. *Organização e Normas de Funcionamento da Direção de Finanças da Força Aérea* (RFA 303-10 de abril de 2013). Alfragide.

Fernandes, MJS., 2009. *Developments in Public Accounting in Portugal*. Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, Volume VII, n.º11, pp. 155-188.

Fonseca, J. C. N. R. C., 2008. *O Sistema de Gestão da Despesa Pública em Portugal: Génese, situação atual e perspectivas*. Lisboa: s.n.

Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), 2013. *Estabelece as normas e procedimentos relativos aos Trabalhos de Investigação realizados no âmbito dos cursos do IESM* (NEP/ACA n.º 010 de 18 de fevereiro), Pedrouços.

Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), 2012. *Estabelece as regras de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM* (NEP/ACA n.º 018 de 16 de julho), Pedrouços.

Instituto de Gestão de Tesouraria e do Crédito Público (IGCP), 2008. *Relatório 2007 de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública*. Lisboa. Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público, I.P.

Marques, MCC, 2003. *Tendências recentes de Abordagem à Contabilidade Pública em Portugal*. Revista Contabilidade & Finanças – USP, n. 31, p. 96- 108.

Matos, J, 2007. *A Auditoria Financeira no Âmbito do SIG*. IESM

Ministério da Defesa Nacional (MDN), 2012. *Relatório Final (Força Aérea) dos Testes de Aceitação entre MDN, DGO, ESPAP e IGCP*. Lisboa

Ministério de Estado e da Defesa Nacional, 2002. *Define Orientações para Implementação do Sistema Integrado de Gestão* (Despacho n.º 18885/2002, de 26 de Agosto), Lisboa: Diário da República.

Ministério das Finanças, 1992. *Estabelece o regime da administração financeira do Estado* (Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho), Lisboa: Diário da República.

Ministério das Finanças, 1997. *Aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública* (Decreto-Lei n.º232/97, de 3 de setembro), Lisboa: Diário da República.

Ministério das Finanças, 1999. *Aprova o regime da tesouraria do Estado* (Decreto-Lei n.º 191/99, de 5 de junho), Lisboa: Diário da República.



Ministério das Finanças (MF), 1999. *Administração Financeira do Estado. A Reforma do Tesouro Público*, Lisboa. Direção Geral da Administração Pública.

Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2011. *Estabelece as disposições necessárias à execução do Orçamento de Estado para 2011*. (Decreto-Lei n.º29-A/2011, de 1 de março), Lisboa: Diário da República.

Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2012. *Estabelece as disposições necessárias à execução do Orçamento de Estado para 2012*. (Decreto-Lei n.º32/2012, de 13 de fevereiro), Lisboa: Diário da República.

Moreira, AMA, 2006. Rumo ao Futuro: As Novas Tecnologias. In: C. Almeida, ed. 2007. *Força Aérea Portuguesa: 50 anos de Administração Aeronáutica*. Cap. IV, p. 219-245. FAP.

Nogueira, S. P. & João, C. B. d. C., 2006. *A Contabilidade Pública em Portugal: Opinião de Especialistas*. s.l.: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Pereira, PT et al., 2007. *Economia e Finanças Públicas*. Escolar Editora. 2ª Edição.

Quivy, R et al, 2005. *Manual de investigação em ciências sociais*. 4ª Edição. Lisboa: Gradiva.

Silva, AMB, 1994. *Management Público: Reforma da Administração Financeira do Estado*. Lisboa. Esfera dos Livros.

Tribunal de Contas (TC), 2004. *Relatório n.º 36/2004 - SRMTC. Análise do Grau de Implementação da RAFE e dos Planos Sectoriais de Contas*. Funchal.

Vieira, RPMC, 2008. *A adoção do POCP nos Serviços e Fundos Autónomos: (r) evolução ou harmonização?* Coimbra.

## **Entrevistas**

Anastácio, V, 2013. *Entrevista à Consultora Externa do SIGDN*. Entrevistada por Ricardo Pinheiro Veloso. Lisboa, 12 de abril de 2013.

Arede, P (MAJ/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Comandante da EAI da BA4*, Lages. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Lages, 20 de março de 2013.



Cunha, P (MAJ/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Comandante da EAI do CFMTFA*, OTA. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. OTA, 20 de março de 2013.

Gaspar, D (TCOR/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Chefe da RGOF da DFFA*, Alfragide. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Alfragide, 20 de março de 2013.

Guerreiro, A (TEN/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Adjunto do Chefe da SGF da DFFA*, Alfragide. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Alfragide, 20 de março de 2013.

Henrique, H (CAP/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Adjunto do Chefe da SGF da DFFA*, Alfragide. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Alfragide, 20 de março de 2013.

Jordão, V (TEN/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Comandante da EA do CA*, Monsanto. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Monsanto, 20 de março de 2013.

Marques, E (MAJ/ADMAER), 2013. *Entrevista à Comandante da EAI da BA5*, Monte Real. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Monte Real, 20 de março de 2013.

Matos, J (MAJ/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Comandante da EAI da BA1*, Sintra. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Sintra, 20 de março de 2013.

Moutinho, P (MAJ/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Chefe da SGF da DFFA*, Alfragide. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Alfragide, 20 de março de 2013.

Peres, L (TEN/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Comandante da EA do CT*, Alcochete. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Alcochete, 20 de março de 2013.

Reis, L (MAJ/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Comandante da EAI do DGMFA*, Alverca. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Alverca, 20 de março de 2013.

Rita, L (TCOR/ADMIL), 2013. *Entrevista ao Coordenador da Área Financeira do SIGDN*. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso. Lisboa, 12 de abril de 2013.

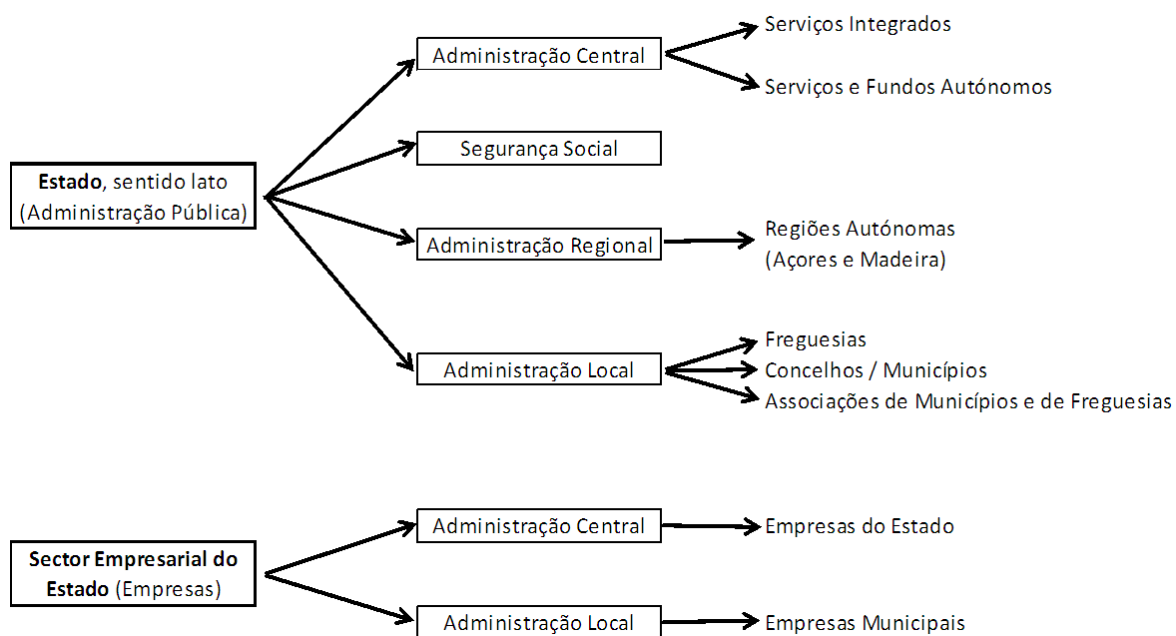
Rodrigues, F (MAJ/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Comandante da EAI da BALUM*, Lumiar. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Lumiar, 20 de março de 2013.

Sousa, P (MAJ/ADMAER), 2013. *Entrevista ao Comandante da EAI da BA6*, Montijo. Entrevistado por Ricardo Pinheiro Veloso [email]. Montijo, 20 de março de 2013.



## Anexo A – Estrutura do Setor Público em Portugal

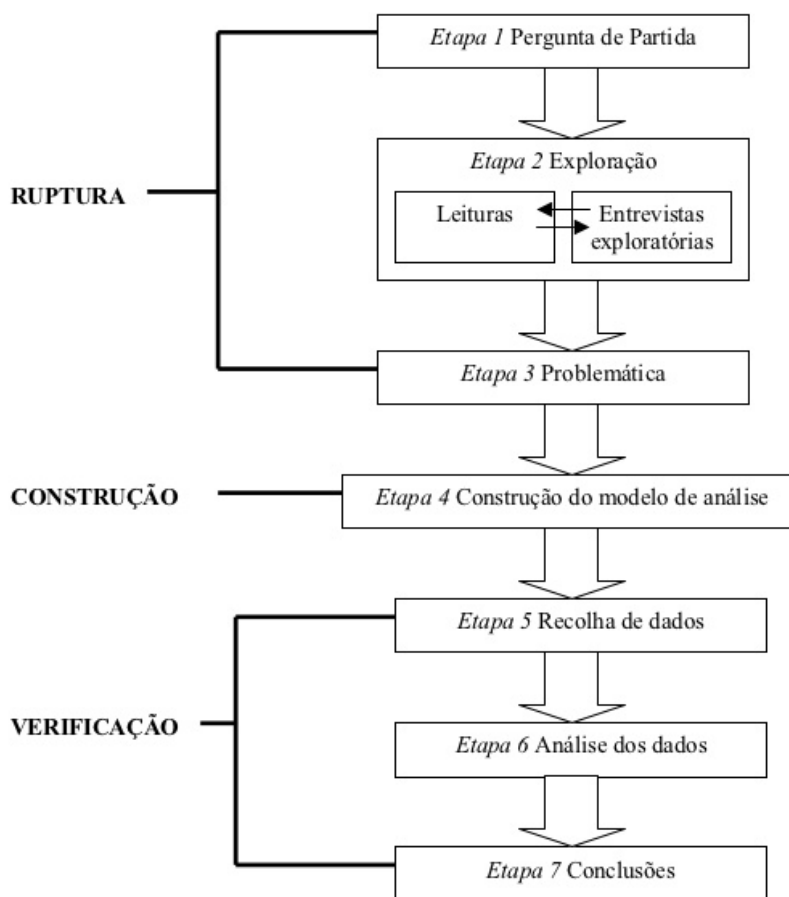
**Figura 5 – Setor Público**



## Anexo B – Aplicação do Método Científico

O método proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt expresso na obra *Manual de Investigação em Ciências Sociais* apresenta um conjunto de etapas conforme se apresenta na Figura 6.

**Figura 6** – Etapas do Processo de Investigação



Fonte: <http://miemf.wordpress.com>

A primeira etapa, pertencente à fase de Rutura, iniciou-se com a formulação da pergunta de partida, pergunta essa que deve ser clara, exequível e pertinente. Para o estudo em questão optou-se por estabelecer a seguinte pergunta de partida que serviu de fio condutor da investigação:

**“De que modo a implementação da Tesouraria Única tem impacto na execução orçamental e financeira da Força Aérea?”**



A etapa seguinte, a exploração, consistiu na análise documental, realizada sobre livros, diplomas legais, artigos e teses, entre outros documentos, relacionados com a temática em questão, e ainda através de um conjunto de entrevistas exploratórias que contribuíram para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho.

Na terceira etapa, a problemática, definiu-se como deveria ser abordado o problema em questão de modo a responder à pergunta de partida, tendo dado origem à construção das seguintes perguntas derivadas:

**PD1** – Em que medida foi possível cumprir com os requisitos impostos pelo princípio da Unidade de Tesouraria?

**PD2** – Em que medida é vantajoso para a Força Aérea, a adesão à Tesouraria Única?

Depois de definida a problemática, deu-se início a uma nova etapa, pertence à fase de Construção, onde foi desenvolvido o Mapa Conceptual constante no Anexo C. Foram assim construídas um conjunto de hipóteses de resposta às perguntas derivadas:

**Hipótese 1** – A FAP implementou de forma eficaz o normativo legal estipulado no âmbito da Tesouraria Única.

**Hipótese 2** – Os Manuais que estabelecem os procedimentos orçamentais e financeiros foram atualizados.

**Hipótese 3** – As plataformas informáticas para os procedimentos orçamentais e financeiros são os adequados.

**Hipótese 4** – A gestão orçamental e financeira é mais eficiente.

**Hipótese 5** – A gestão orçamental e financeira é mais económica.

A fase final, a Verificação, inicia-se com a etapa da observação, onde se recorreu à pesquisa bibliográfica e a entrevistas a pessoas ligadas diretamente com a problemática em questão e que desempenham papel preponderante na gestão orçamental e financeira da Força Aérea.

A sexta etapa, a análise de informações, consistiu no tratamento da informação que se obteve através da pesquisa bibliográfica e das entrevistas e a interpretação da mesma, comparando com as hipóteses formuladas na construção do modelo de análise.

Finalmente na sétima etapa, as conclusões, o autor pretendeu apresentar o produto da investigação sobre a Reforma da Administração Financeira do Estado e a Unidade de Tesouraria na Força Aérea, com referência ao procedimento metodológico seguido. São apresentados os contributos da investigação para o conhecimento e tecidas algumas recomendações para o futuro.



## Anexo C – Mapa Conceptual

Mapa Conceptual				
Pergunta de partida	Perguntas Derivadas	Hipóteses	Dimensões	Indicadores
De que modo a implementação da “Tesouraria Única” tem impacto na execução orçamental e financeira da Força Aérea?	P1. Em que medida foi possível cumprir com os requisitos impostos pelo princípio da Unidade de Tesouraria?	H1. A FAP implementou de forma eficaz o normativo legal estipulado no âmbito da Tesouraria Única.	Eficácia	Cumprimento do DL n.º 32/2012 Formação necessária Testes Efetuados
		H2. Os Manuais que estabelecem os procedimentos orçamentais e financeiros foram atualizados.	Legalidade	Doutrina da Força Aérea
		H3. As plataformas informáticas para os procedimentos orçamentais e financeiros são os adequados.		Manuais de procedimentos
	P2. Em que medida é vantajoso para a FAP, a adesão à Tesouraria Única?	H4. A gestão orçamental e financeira é mais eficiente.	Eficiência	Facilidade de execução Resolução de problemas Otimização de procedimentos Maior Autonomia
		H5. A gestão orçamental e financeira é mais económica.	Economia	Poupança de Custos Poupança de Recursos



## Anexo D – Glossário

**Alterações orçamentais** – qualquer modificação produzida em uma ou mais dotações orçamentais no mapa de despesa de qualquer serviço ou unidade orgânica do sector público;

**Autonomia administrativa** - Regime em que os dirigentes dos Serviços da administração pública são competentes para praticar atos necessários à autorização de despesas e seu pagamento.

**Autonomia Administrativa e financeira** - É um regime excecional definido na lei e aplica-se aos serviços e organismos da Administração Central quando tal regime se justifique para a sua adequada gestão e, cumulativamente, as suas receitas próprias atinjam um mínimo de dois terços das despesas totais, com exclusão das despesas cofinanciadas pelo orçamento das Comunidades Europeias ou, quanto tal não se verifique, resulte de razões ponderosas expressa e legalmente reconhecidas.

**Cabimento Orçamental** - Operação de cabimento que consiste num registo dos encargos prováveis (prévio do valor estimado do bem ou serviço objeto de proposta de aquisição aprovada por "despacho"), envolvendo apenas lançamentos na contabilidade orçamental.

**Cartão do Tesouro Português** – Este cartão, emitido com a marca “Tesouro Português”, destina-se a ser usado pelos organismos públicos sujeitos ao Regime da Tesouraria do Estado, permitindo aos seus titulares beneficiarem, nomeadamente, das facilidades disponíveis via Internet, efetuarem deslocações em serviço e levantamentos de valores diretamente das respetivas contas bancárias de Fundo de Maneio, domiciliadas no IGCP.

**Cativos** – Restrições à utilização das dotações orçamentais fixadas na lei de execução orçamental. Estas restrições podem ser levantadas posteriormente por decisão do Governo em função da evolução da execução.

**Contabilidade de compromissos ou encargos assumidos** – Consiste no lançamento das obrigações constituídas, por atividades e com indicação da respetiva rubrica de classificação económica (DL 155/92)

**Contabilidade Digráfica** – Método de registo contabilístico que se caracteriza pelo facto de todo o débito inscrito numa determinada conta originar crédito noutra ou noutras contas e vice-versa, isto é, cada facto patrimonial determina um registo em duas ou mais contas, para que ao valor de cada débito (ou débitos) corresponda sempre um crédito (ou créditos) de igual valor (Matos, 2007, p. 40).





**Contabilidade Unigráfica** – Método de registo contabilístico que consiste na inscrição em cada conta dos movimentos que lhe respeitam, sem qualquer interligação com inscrições feitas noutras contas (Matos, 2007, p. 41).

**Compromisso** – É a 2ª fase do ciclo de despesa (selecionado o fornecedor e elaborada a respetiva nota de encomenda do bem), isto é, o registo da obrigação assumida, a assunção face a terceiros da responsabilidade de realizar determinada despesa, ou seja, o compromisso. Os registos contabilísticos cingem-se à contabilidade orçamental e, como tal, com efeitos unicamente na esfera interna da entidade.

**Dotação orçamental** – é o montante inscrito em cada rubrica orçamental, acrescido dos reforços e deduzidos das anulações, constituindo o limite máximo de despesa a realizar no respetivo ano económico;

**Economia** - determina que os recursos devem ser disponibilizados em tempo útil, nas quantidades e qualidades adequadas e ao melhor preço.

**Eficiência** - visa a melhor relação entre os meios utilizados e os resultados obtidos.

**Eficácia** - visa a obtenção dos objetivos específicos fixados, bem como dos resultados esperados.

**Fundo de Maneio** – Valor em numerário existente nos Serviços Públicos, também conhecido por pequeno cofre, e que se destina a fazer face às despesas de pequena monta, urgentes e inadiáveis, e que deverá ser encerrado, em cada ano, no prazo que for fixado nos termos legais.

**Pedidos de Libertação de Créditos** – Requisição de fundos, realizada por serviços com autonomia administrativa, na qual se refletem as necessidades de financiamento do serviço para o mês a que se reporta e cujo montante resulta da diferença entre o total dos encargos previstos e o saldo de caixa.

**Princípio da Desconcentração** – distribuição de competências entre os órgãos de uma qualquer pessoa coletiva pública, no seio da qual há distribuição de competências, independentemente da relação hierárquica (CRP).

**Reposições Abatidas nos Pagamentos** – é a recuperação, efetuada no ano económico a que respeita o pagamento, de uma quantia paga a mais ou indevidamente, por qualquer serviço ou unidade orgânica do sector público a particulares ou entre si.

**Receitas próprias** – são valores das cobranças dos serviços ou unidades orgânicas do Estado, resultantes da sua atividade específica, da administração e alienação do seu património ou de quaisquer outras que por lei ou contrato lhes devam pertencer;



**Reconciliação Bancária** – Documento justificativo das diferenças verificadas entre os valores inscritos na contabilidade e os registos existentes nos extratos das instituições financeiras, normalmente resultante de movimentos que ocorrem em datas desfasadas.

**Serviços com autonomia administrativa** – Aqueles que podem praticar atos de gestão definitivos e executórios, entre os quais autorizar as respetivas despesas e os pagamentos, mas com créditos inscritos no OE.

**Serviços com autonomia administrativa e financeira** – Aqueles que, para além de gozarem de autonomia administrativa, dispõem de receitas próprias, o que lhes permite autorizarem, com essas receitas, os pagamentos das despesas previstas no seu orçamento privativo. Dispõem de personalidade jurídica e património próprio.

**Stakeholder** – Qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, afete ou seja afetado pela informação.

**Fonte** (principal) do glossário: <http://www.igf.min-financas.pt/>



Anexo E – Entrevistas Realizadas

**Guião de entrevista aos Comandantes de Esquadra/ Esquadrilha de  
Administração e Intendência**

1. Entende como vantajoso a adoção do sistema de tesouraria única para a Força Aérea? Em que medida?
2. Sentiu dificuldades na adoção dos novos procedimentos administrativo-financeiros? Em que medida?
3. Em que medida existiram alterações das rotinas?
4. Foram tomadas algumas medidas para minimizar os impactos desta mudança? Quais?
5. As medidas em causa foram uma iniciativa da Força Aérea ou foram aconselhadas/ impostas por uma entidade externa? (Ex: DGO, SGMDN, ...)
6. Quais seriam as principais medidas a implementar com vista a uma otimização desses procedimentos?
7. Existe preocupação, por parte da Força Aérea em otimizar os procedimentos no âmbito da gestão orçamental /financeira? Se sim, de que forma?
8. Utiliza o cartão do tesouro português? De que forma? Que problemas vem solucionar?
9. Qual o montante do seu Fundo de Maneio? É suficiente para as necessidades?
10. Prevê a curto/médio prazo alguma dificuldade adicional com os novos procedimentos? (Exemplo: fecho de contas no final do ano)
11. Que melhorias foram sentidas com as alterações sofridas?
12. Quais as limitações existentes no processo?
13. Quais as principais vantagens identificadas com a implementação da Tesouraria Única?
14. Quais os principais inconvenientes identificados com a implementação da Tesouraria Única?
15. Que outras considerações considera importante no que diz respeito à implementação da Tesouraria Única?



## **Guião de entrevista aos Oficiais da RGOF da DFFA**

### **(TCor Gaspar, Maj Moutinho, Cap Henrique e Ten Guerreiro)**

1. Entende como vantajoso a adoção do sistema de tesouraria única para a Força Aérea? Em que medida?
2. Entende como prejudicial a adoção do sistema de tesouraria única para a força Aérea? Em que medida?
3. Sentiu dificuldades na adoção dos novos procedimentos administrativo-financeiros? Em que medida?
4. Em que medida existiram alterações das rotinas na Gestão e Controlo Orçamental?
5. Foram tomadas algumas medidas para minimizar os impactos desta mudança? Quais?
6. As medidas em causa foram uma iniciativa da Força Aérea ou foram aconselhadas/impostas por uma entidade externa? (Ex: DGO, SGMDN, ...)
7. Quais seriam as principais medidas a implementar com vista a uma otimização desses procedimentos?
8. Para além da sessão de esclarecimento efetuada em Janeiro e da elaboração das Circulares técnicas, estão previstas mais iniciativas junto das U/E/O? Se sim, que iniciativas? Com que propósito?
9. Existe preocupação, por parte da Força Aérea em otimizar os procedimentos no âmbito da gestão orçamental /financeira? Se sim, de que forma?
10. Prevê a curto/médio prazo alguma dificuldade adicional com os novos procedimentos? (Exemplo: fecho de contas no final do ano)
11. Que melhorias foram sentidas com as alterações aos procedimentos administrativo-financeiros?
12. Quais as limitações existentes no processo?
13. Quais as principais vantagens identificadas com a implementação da Tesouraria Única?
14. Quais os principais inconvenientes identificados com a implementação da Tesouraria Única?
15. Que outras considerações considera importante no que diz respeito à implementação da Tesouraria Única?



## **Guião de entrevista ao Chefe do Serviço Administrativo e Financeiro (Cor Vargas Inácio)**

1. Entende como vantajoso a adoção do sistema de tesouraria única para a Força Aérea? Em que medida? (exemplo: Mais eficiente/adequado/prático/eficaz porque...)
2. Entende como prejudicial a adoção do sistema de tesouraria única para a força Aérea? Em que medida? (ex: Menos eficiente/ perda de flexibilidade porque...)
3. Sentiu dificuldades na adoção dos novos procedimentos administrativo-financeiros? Em que medida? (Exemplo: Falta de formação, falta de pessoal, complexidade, plataformas desadequadas, etc...)
4. Em que medida existiram alterações das rotinas na Gestão e Controlo Orçamental?
5. Que impactos teve a criação da Tesouraria Central no SAF?
6. Foram tomadas algumas medidas para minimizar os impactos desta mudança? Quais?
7. As medidas em causa foram uma iniciativa da Força Aérea ou foram aconselhadas/ impostas por uma entidade externa? (Ex: DGO, SGMDN, SIGDN, ...)
8. Quais seriam as principais medidas a implementar com vista a uma otimização desses procedimentos?
9. Para além da sessão de esclarecimento efetuada e da elaboração das Circulares técnicas por parte da DFFA, sente a necessidade de mais iniciativas de formação? Se sim, que iniciativas? Com que propósito?
10. Existe preocupação, por parte da Força Aérea em otimizar os procedimentos no âmbito da gestão orçamental /financeira? Se sim, de que forma?
11. Prevê a curto/médio prazo alguma dificuldade adicional com os novos procedimentos? (Exemplo: fecho de contas no final do ano)
12. Em resumo, quais as principais vantagens identificadas com a implementação da Tesouraria Única?
13. Em resumo, quais os principais inconvenientes identificados com a implementação da Tesouraria Única?
14. Que outras considerações considera importante no que diz respeito à implementação da Tesouraria Única?

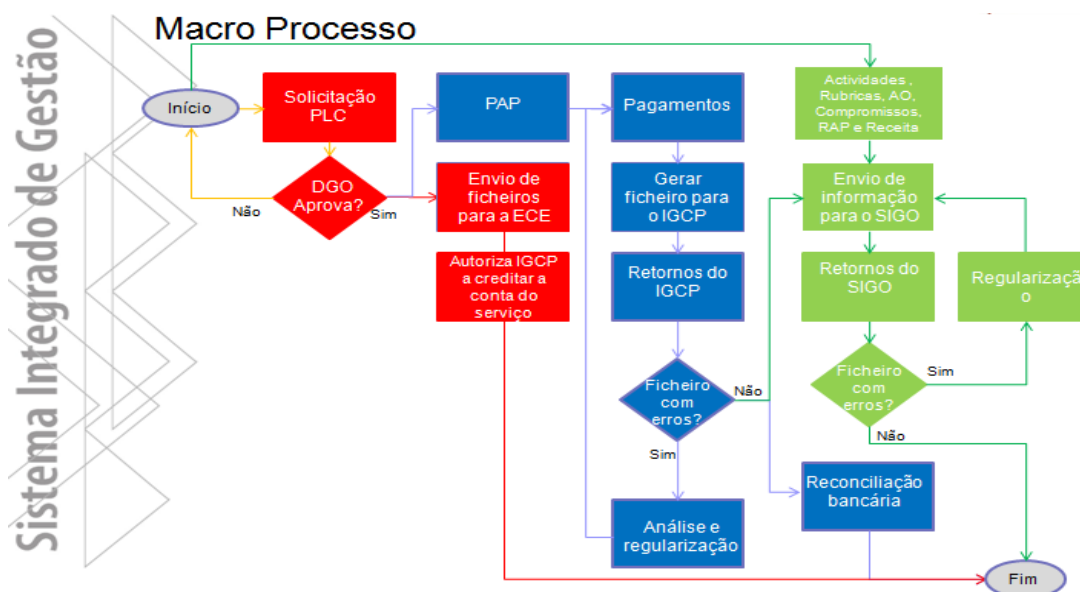


**Guião de entrevista ao Coordenador da Área Financeira do SIGDN  
e Consultora da Área Financeira do SIGDN  
(TCor Luis Rita e Vanessa Anastácio)**

1. Apesar de ser uma imposição legal, entende como vantajoso a adoção do sistema de tesouraria única para os Ramos das Forças Armadas? Em que medida?
2. Quais foram/são as principais dificuldades na adoção dos novos procedimentos administrativo-financeiros (ou técnicos)?
3. Que medidas foram/estão a ser tomadas para minimizar os impactos desta mudança?
4. Que situações/problemas, vividos nesta implementação por outros Órgãos (Ex: Exército) foi possível antever, de forma a não cometer os mesmos erros ou a otimizar procedimentos no processo de implementação na Força Aérea (e da Marinha)?
5. Prevê a curto/médio prazo alguma dificuldade adicional com os novos procedimentos para a Força Aérea, que tenha ocorrido no Exército? (Exemplo: fecho de contas no final do ano)
6. Poder-se-á afirmar que os Ramos das FFAA aderiram em plena ao RAFE?
7. As plataformas informáticas utilizadas (com os respetivos interfaces de ligação à DGO e IGCP) são os indicados para as necessidades dos Ramos? Ou carecem de desenvolvimento?
8. Que outras considerações considera importante no que diz respeito à implementação da Tesouraria Única nos Ramos das FFAA?

## Anexo F – Interfaces com a DGO e IGCP

Figura 7 – Macroprocesso dos Interfaces



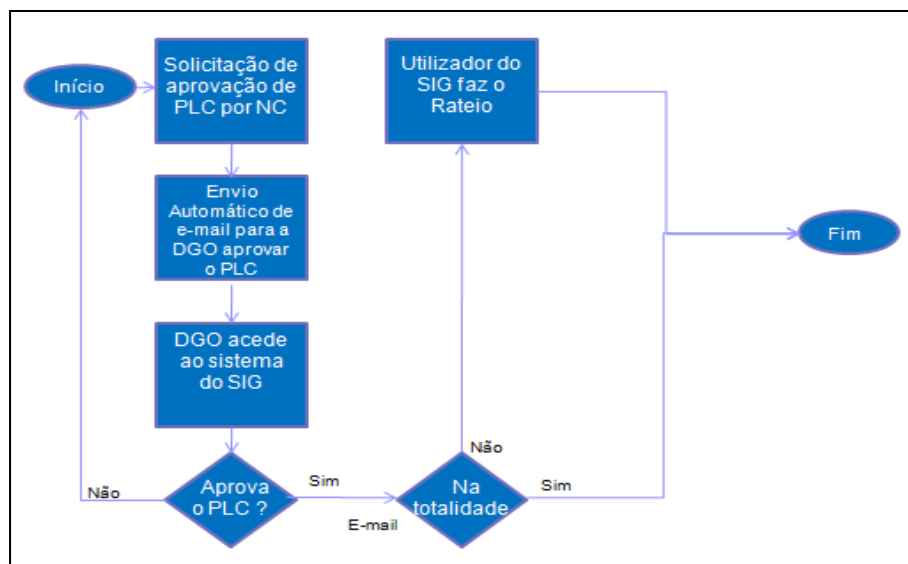
Fonte: Manual 2010FIN19

O Manual 19 descreve o Macro processo (Figura 7) que tem início após o utilizador solicitar aprovação do PLC à 2ª Delegação da DGO, que passará a entrar diretamente nos sistemas do SIGDN para aprovar o PLC por nível de crédito. Após a aprovação do PLC os utilizadores do SIGDN enviarão para a ECE ficheiros com informação de PLC, Reposições Abatidas nos Pagamentos (RAP's), alterações orçamentais, cativos e descativos. Com a informação do PLC a ECE enviará um ficheiro para o IGCP a solicitar a transferência para as respetivas contas.

Após a transferência para as contas da FAP, será possível efetuar os pagamentos aos fornecedores e vencimentos, os quais são efetuados através do SIGDN e, posteriormente, enviados ficheiros para o IGCP a solicitar os respetivos pagamentos.

O IGCP enviará os ficheiros de retorno para informar se os pagamentos foram ou não realizados. Para além destes ficheiros serão, também, enviados os extratos bancários eletrónicos para efetuar a reconciliação bancária em sistema.

Diariamente, serão enviados ficheiros para o SIGO através da Interface SIGDN> SIGO, com a informação da execução orçamental do SIGDN, nomeadamente informação de atividades, rubricas de despesa, alterações orçamentais, duodécimos, compromissos, PLC, pagamentos, Reposições Abatidas aos Pagamentos e receita.

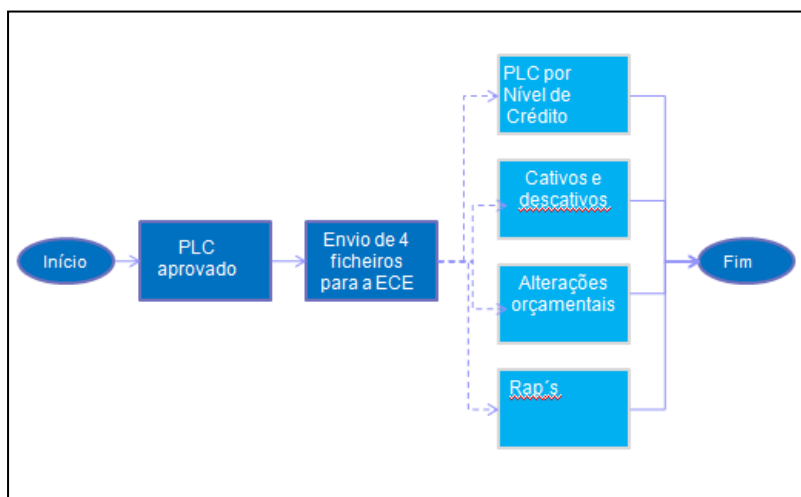
**Figura 8** – Aprovação do PLC por nível de Crédito

Fonte: Manual 2010FIN19

Em termos de circuito de aprovação de PLC por nível de crédito (Figura 8), a FAP efetua a solicitação do PLC em sistema, e simultaneamente é efetuado o envio automático de um *e-mail* para a DGO a avisar dessa solicitação. Como complemento a essa solicitação a FAP enviará, através dos serviços *online*, os seguintes mapas:

- Mapa de rosto de PLC, assinado pelo responsável
- Mapa de Encargos com Pagamento Previsto
- Mapa de Relação das Antecipações Duodecimais

Após análise por parte da DGO, o PLC pode ser aprovada totalmente, parcialmente ou não ser aprovado.

**Figura 9** – Interface SIGDN com a ECE

Fonte: Manual 2010FIN19

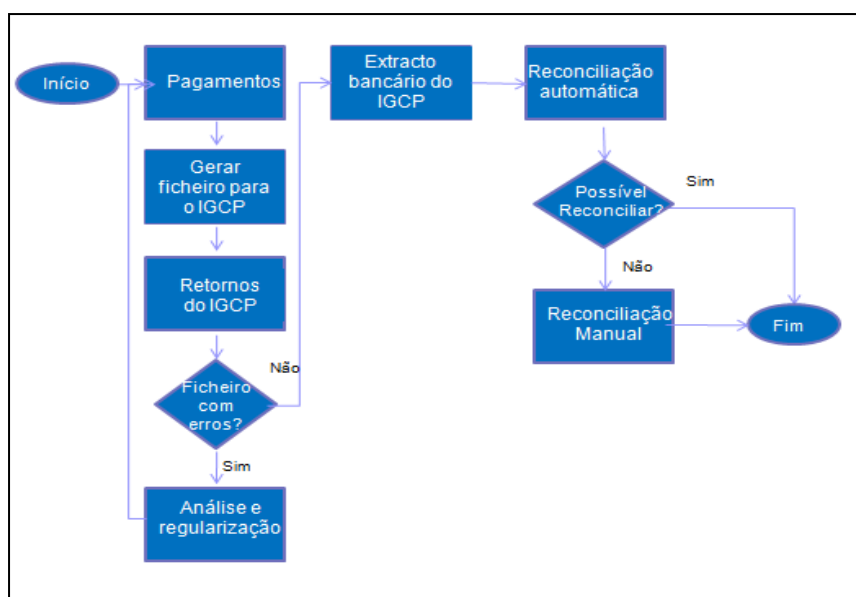


O envio dos ficheiros para a ECE (Figura 9) só ocorre após a DGO ter aprovado, total ou parcialmente, o PLC. Neste último caso após o utilizador do SIGDN ter realizado o rateio. O utilizador do SIGDN terá que premir no botão criar ficheiro para banco para os ficheiros serem enviados para a ECE.

Envio de quatro ficheiros com formato txt:

- Informação de PLC por nível de crédito;
- Informação de Cativos e Descativos;
- Informação de Alterações orçamentais;
- Informação de Raps.

**Figura 10** – Interface SIGDN com o IGCP



Fonte: Manual 2010FIN19

Envio de ficheiro de pagamentos “OS” com formato “txt” para o IGCP:

- Número sequencial do ficheiro;
- Data de lançamento e data-valor;
- Número de pagamento criado em SIGDN;
- Dados bancários dos fornecedores e do organismo emissor do pagamento.

Retornos do IGCP dos ficheiros “JS”, que informam se foram:

- Totalmente aceite;
- Totalmente rejeitados;

- Parcialmente rejeitados.

Retorno do IGCP, motivo de devolução das transferências, ficheiros “TS”:

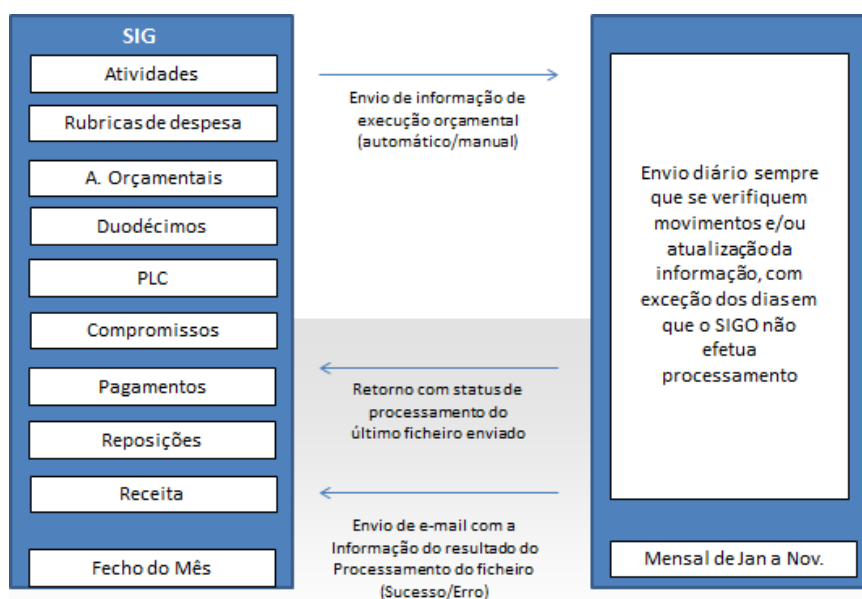
- Totalmente aceite;
- Totalmente rejeitados;
- Parcialmente rejeitados.

Envio do IGCP dos ficheiros “ER” de Reconciliação Bancária.

Reconciliação Bancária:

- Reconciliação automática
- Reconciliação Manual

**Figura 11** – Interface SIGDN com o SIGO



**Fonte:** Manual 2010FIN19

O envio de informação relativa à execução orçamental, dos serviços que utilizam soluções POCP, é efetuado através de ficheiros xml.

Esta informação, e respetiva periodicidade, está relacionada com a necessidade de fornecimento de informação à DGO, quer através de mapas, quer através de consultas englobando todo o universo dos SI, independentemente do sistema pelo qual efetuam a execução orçamental. A informação a fornecer e a respetiva periodicidade encontram-se definidas na Figura 11.



## Anexo G – Saldos médios das contas bancárias

**Figura 12 – Saldo Mensal Médio da conta do IGCP/Abril 2012**

UNIDADE DE TESOURARIA - CONSULTA DO REPORTE	
IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE	
Ministério:	DEFESA NACIONAL
Entidade:	2793 - FORÇA AEREA
DADOS GERAIS	
Ano:	2012
Período:	Abril
DADOS DETALHE - SALDOS	
1 Saldo mensal médio dos saldos diários no IGCP	15.833.765,17€
2 Saldo de fim do mês no IGCP	10.757.891,58€
2.1 Depósitos	10.757.891,58€
2.2 CEDIC's	0,00€
3 Saldos no sistema bancário nacional no fim do mês	397.336,02€
3.1 Depósitos (*)	397.336,02€
3.2 Outras Aplicações (*)	0,00€
4 Saldos no sistema bancário fora do país no fim do mês	0,00€
5 Total de Rendimentos de saldos obtidos fora do IGCP (valor acumulado)	380,17€
6 Rendimentos entregues na tesouraria (valor acumulado)	0,00€

Fonte: Site DGO (www.dgo.pt)

**Figura 13 - Saldo Mensal Médio da conta do IGCP/Abril 2013**

UNIDADE DE TESOURARIA - CONSULTA DO REPORTE	
IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE	
Ministério:	DEFESA NACIONAL
Entidade:	2793 - FORÇA AEREA
DADOS GERAIS	
Ano:	2013
Período:	Abril
DADOS DETALHE - SALDOS	
1 Saldo mensal médio dos saldos diários no IGCP	5.006.536,33€
2 Saldo de fim do mês no IGCP	7.164.356,45€
2.1 Depósitos	7.164.356,45€
2.2 CEDIC's	0,00€
3 Saldos no sistema bancário nacional no fim do mês	39.897,04€
3.1 Depósitos (*)	39.897,04€
3.2 Outras Aplicações (*)	0,00€
4 Saldos no sistema bancário fora do país no fim do mês	0,00€
5 Total de Rendimentos de saldos obtidos fora do IGCP (valor acumulado)	0,00€
6 Rendimentos entregues na tesouraria (valor acumulado)	0,00€

Fonte: Site DGO (www.dgo.pt)